



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - CFCH  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA - IP  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA DE  
COMUNIDADES E ECOLOGIA SOCIAL – EICOS**

**(RE) PENSANDO AS RELAÇÕES DE GÊNERO E TRABALHO:  
Mulheres em cargos de chefia na Petrobras e o Programa Pró-Equidade  
de Gênero**

**DANIELA S. DA C. ALMEIDA**

Rio de Janeiro

2011

A447 Almeida, Daniela Silva da Conceição.

(Re)pensando as relações de gênero e trabalho: mulheres em cargos de chefia na Petrobras e o Programa Pró-Equidade de Gênero / Daniela S. da C. Almeida. Rio de Janeiro: UFRJ, 2011. 164f.

Orientadora: Maria Lúcia Rocha-Coutinho.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social - EICOS, 2011.

1. Mercado de trabalho – Mulheres. 2. Mulheres – Emprego – Brasil. 3. Mulheres – Condições sociais . I. Rocha-Coutinho, Maria Lúcia. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Psicologia.

CDD: 331.4



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - CFCH**  
**INSTITUTO DE PSICOLOGIA - IP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA DE**  
**COMUNIDADES E ECOLOGIA SOCIAL – EICOS**

(RE) PENSANDO AS RELAÇÕES DE GÊNERO E TRABALHO:  
Mulheres em cargos de chefia na Petrobras e o Programa Pró-Equidade  
de Gênero

DANIELA S. DA C. ALMEIDA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação EICOS – Estudos Interdisciplinares de Comunidades e Ecologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social

ORIENTADORA: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> MARIA LÚCIA ROCHA-COUTINHO

Rio de Janeiro

2011

DANIELA S. DA C. ALMEIDA

(RE) PENSANDO AS RELAÇÕES DE GÊNERO E TRABALHO:  
Mulheres em cargos de chefia na Petrobras e o Programa Pró-Equidade  
de Gênero

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação EICOS – Estudos Interdisciplinares de Comunidades e Ecologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social

Aprovada por:

---

Profª Drª Maria Lúcia Rocha-Coutinho

---

Profª Drª Luciana Mourão Cerqueira e Silva

---

Profª Drª Ruth Machado Barbosa

Rio de Janeiro

Junho, 2011

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, sem sexo ou gênero, força maior;

À minha mãe Terezinha e a minha irmã Priscila que me ensinam dia após dia a força que pode ter uma mulher;

À todas as minhas crianças: sobrinhos, sobrinhas, afilhados e afilhadas, com quem posso ser criança novamente;

Especialmente ao meu João, por cada momento engraçado e estimulante capaz de renovar qualquer ânimo;

À Gilza e Armando, por todo amor e dedicação.

À Sophie Marie, Preto, Preta e a todos os outros que em sua infinita fidelidade, amizade e palhaçada ensinam como realmente deveria ser.

Às entrevistadas e à Rita Noronha, sem elas nada aconteceria;

Aos amigos pela paciência por minha longa ausência e por todo estímulo de quem gosta.

À professora Maria Lúcia pela sua orientação que me fez refletir para além desse trabalho;

Ao Alexandre, meu poeta, meu amor. Braço onde descanso meu corpo e minha alma;

À minha filhinha Luna, tão pequena e tão grande, luz da minha vida.

## **RESUMO:**

ALMEIDA, Daniela Silva da C. (Re) Pensando as relações de Gênero e Trabalho: Mulheres em cargos de chefia na Petrobras e o Programa Pró-Equidade de Gênero. Rio de Janeiro, 2011. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social – EICOS) Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

A participação da mulher no universo do trabalho produtivo não é recente. Entretanto, as disparidades entre os sexos nesta esfera de atuação é algo profundamente estabelecido e ainda não resolvido, tendo em vista que apesar de tão bem ou mais preparadas do que os homens, elas continuam a ocupar uma posição de menor poder e prestígio e seus salários ainda são, de modo geral, mais baixos do que os deles. Esta situação de desvantagem vivenciada pela mulher nas sociedades ocidentais não se resume a aspectos específicos, mas, antes, resulta de estereótipos ainda vigentes, que datam da divisão das esferas pública e privada na modernidade e da decorrente constituição das identidades masculina e feminina. Nos últimos anos vimos assistindo a uma mobilização crescente por parte de grupos de mulheres que têm levado, inclusive à elaboração e sistematização de políticas públicas de gênero, dentre as quais podemos destacar o Programa Pró-Equidade de Gênero. O presente estudo se propõe verificar se mulheres que ocupam cargos de chefia na Petrobras, empresa em que este programa está sendo implantado, desenvolveram uma maior conscientização acerca das desigualdades de gênero, bem como se percebem alguma mudança a esse respeito na empresa e nos empregados, de modo geral, e, em caso positivo, qual o papel desempenhado por esta política pública. Foram realizadas entrevistas com mulheres em cargos de chefia na Petrobras, não apenas por ela ter sido uma das empresas participantes do programa como também faz parte de um setor econômico reconhecido como tradicionalmente masculino. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, e os textos delas resultantes foram submetidos a uma análise de discurso a partir das seguintes categorias: Ser Mulher e Ser Homem; Visão do Trabalho e Família; Participação Feminina no Mercado de Trabalho; Chefia Feminina; e Ações Afirmativas e o Programa Pró-Equidade de Gênero na Petrobras. Nossos resultados apontaram para um reconhecimento por parte das entrevistadas de que houve mudanças na condição feminina, em geral, e no que se refere, mais especificamente, à sua atuação no mundo do trabalho. Apesar disso, a atuação de políticas públicas, como é o caso do Pró-

Equidade de Gênero, não assumem, para elas, papel preponderante nessas mudanças, que estariam muito mais relacionadas às transformações que vêm ocorrendo na sociedade, de modo geral, nos últimos anos.

## ABSTRACT

ALMEIDA, Daniela Silva C. **(Re) Thinking Gender relations and Work: Women in leadership positions at Petrobras and the Pro-Gender Equity program.** Rio de Janeiro, 2011. MSc. Dissertation. (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social – EICOS) Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

The participation of women in the world of productive work is not recent. However, the gender gap in this sphere of activity is deeply established and still unresolved. Although some women are better prepared than men, they continue to occupy a position of less power and prestige and their salaries are still generally lower than theirs. This disadvantage experienced by women in Western societies is not limited to specific aspects, but result, rather, from stereotypes that still has power in society. Such stereotypes are based on the division of public and private spheres in modern times and the resulting formation of masculine and female identities.

In recent years we have seen a growing mobilization by women's groups who have managed the development and systematization of public's policies, including the Pro-Gender Equity. The present study aims to verify if women in leadership positions at Petrobras, company that this program is being implemented, developed an increase in awareness of gender inequalities, as well as see any change in this respect in the company and employees, generally, and, if so, what is the role of this public policy. We interviewed women in leadership positions at Petrobras, not only because she was one of the companies participating in the program as well part of a traditionally male industry.

The interviews were recorded and transcribed verbatim and the resulting texts explored through discourse analysis. Emerge from this study the following categories: Being Female and Being a Man, Vision of Work and Family, Women's Participation in the Labour Market, Leading Women, Affirmative Action Program and the Pro Gender-Equity in Petrobras. Our results point to a recognition that there were changes in the status of women in general and its performance in the world of work. Nevertheless, the role of public policies, such as the Pro-Gender Equity, do not assume for them, leading role in these changes, which would be related to changes in society that have occurred in recent years.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 A EVOLUÇÃO DA CONDIÇÃO DA MULHER: CONTINUIDADES E DESCONTINUIDADES DE UM PROJETO INACABADO .....	18
1.1 O lugar da mulher na aurora dos novos tempos .....	19
1.1.1 Breves considerações sobre a situação da mulher brasileira em sua história....	31
1.2 Discurso, relação de poder e construção das identidades de gênero .....	34
1.3 A metamorfose da(s) identidade(s) feminina(s) .....	48
CAPÍTULO 2 MULHER E TRABALHO NA ATUALIDADE: ENTRE DILEMAS E DESAFIOS .....	52
2.1 A divisão sexual do trabalho e o lugar do trabalho feminino .....	52
2.2 A participação feminina no mercado de trabalho: o que dizem os dados? .....	62
2.3 Mulheres em cargos de chefia .....	70
CAPÍTULO 3 DA REAÇÃO À AÇÃO: POLÍTICAS PÚBLICAS DE GÊNERO NO MUNDO DO TRABALHO .....	77
3.1 Políticas Públicas em prol da promoção da equidade de gênero.....	77
3.2 Os caminhos das Políticas Públicas de Gênero brasileiras .....	84
3.3 O caso do Programa Pró-Equidade de Gênero .....	87
CAPÍTULO 4 A PESQUISA DE CAMPO .....	93
4.1 Local de pesquisa e participantes .....	93
4.2 Procedimentos .....	97
4.2.1 Coleta de dados .....	97
4.2.2 Análise dos dados .....	97
4.2.2.1 Categoria 1 – Ser Mulher e Ser Homem .....	98
4.2.2.2 Categoria 2 – Visão de Trabalho e Família .....	107
4.2.2.3 Categoria 3 – Participação Feminina no Mercado de Trabalho .....	117
4.2.2.4 Categoria 4 – Chefia Feminina .....	123
4.2.2.5 Categoria 5 – Ações Afirmativas e o Programa Pró-Equidade de Gênero na Petrobras	

.....	141
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	149
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	152
ANEXO 1 .....	161
ANEXO 2 .....	162
ANEXO 3 .....	163

## **Introdução**

A modernidade nasce a partir de profundas transformações ocorridas na sociedade ocidental, dentre as quais a tomada do poder pela burguesia e a imposição de seus valores sociais, a industrialização e o surgimento do capitalismo. Isso significou a redefinição de aspectos fundamentais da organização social, tais como a separação dos espaços público e privado, das atividades produtivas e reprodutivas, bem como a delimitação dos papéis sociais de homens e mulheres em cada um deles. Ainda que para as mulheres essas transformações tenham representado inicialmente uma maior submissão aos homens, no final do século XIX, com a primeira onda dos movimentos feministas, a que alguns autores denominam de Movimento Sufragista, novas possibilidades se anunciavam e viriam iniciar mudanças na condição feminina, sobretudo no mundo público da política e do trabalho remunerado.

Nesse preâmbulo, o que se observou foi uma tentativa de definição da existência da idéia de trabalhador universal, cuja inserção no mundo do trabalho estaria baseada, notadamente, em princípios também universais que seriam capazes de garantir a equidade de oportunidades de trabalho a todos. Contudo, as próprias mudanças surgidas no sistema econômico ao longo do século XX evidenciaram contradições, como foi o caso das limitações impostas à participação feminina no universo laboral, mesmo diante da crescente demanda por mão-de-obra. O resultado foi uma crescente necessidade de reformulação das relações produtivas que, por fim, terminaram por promover profundas transformações sociais na sociedade, em geral, tais como em setores produtivos, na educação e, até mesmo, na própria família.

Um dos principais motes de denúncia dessa imagem universal de trabalhador foi a ação de mulheres trabalhadoras, bem como a atuação de diversos movimentos políticos, destacando-se a segunda onda dos Movimentos Feministas iniciados na década de 1960. A idéia de uma efetiva igualdade de oportunidades entre homens e mulheres só poderia surgir acompanhada do reconhecimento da exclusão que o suposto universal escamoteava e acentuava e que, na verdade, definia esse trabalhador a partir de uma visão androcêntrica de mundo. Ou seja, longe da imagem do trabalhador estar relacionada a uma universalidade, era, antes, associada e definida para os homens, sobretudo naqueles cargos reconhecidos como hierarquicamente superiores.

Assim, a incorporação da força feminina de trabalho, especialmente das mulheres das classes médias – tendo em vista que as mulheres das camadas populares sempre trabalharam para garantir sua sobrevivência e a sobrevivência de sua família -, baseou-se na construção de uma ordem discursiva e prática pautada, principalmente, na luta política de um movimento feminista de caráter mundial (Sorj, 1992). Esse movimento feminista passou a defender, sobretudo a partir da década de 1970, a idéia de que a posição diferenciada de homens e mulheres não podia ser relacionada a um fenômeno de ordem “natural”, mas sim a uma ordem “social”, culturalmente construída e, logo, passível de transformações.

Características associadas, até então, a uma ordem fixa e hierárquica entre os sexos foram contestadas e passaram a ser tratadas sob a égide da noção de gênero. A idéia de gênero parecia mais legítima ao se discutir os papéis de homens e mulheres, já que os tomava como resultantes de acordos socialmente instituídos. Contudo, cabe pontuar que o modelo de “igualdade pela diferença”, surgido a partir da segunda metade do século XX, parecia reafirmar a continuidade do processo de diferenciação, igualmente elegendo categorias opostas e bem definidas para propor modificações na ordem constituída. Isto teria se apresentado como uma certa ambigüidade em termos reivindicatórios, na medida em que se construía, por algumas correntes do feminismo, uma plataforma que exigia igualdade em diversos espaços, sobretudo no espaço produtivo, mas que não desvinculou as imagens diferenciadas de gênero. Entretanto, justificou-se que entre os sexos havia diferenças inegáveis e que as desigualdades, criadas a pretexto disso e existentes há séculos, exigiriam tratamento diferenciado até pôr fim a preconceitos existentes e alcançar a equidade desejada. A partir disso, o que se viu foi a articulação da formulação de ações afirmativas como estratégia de inclusão, sendo que, no caso das mulheres, ressaltar-se-ia que uma condição de gênero específica exigiria tratamento específico.

Um ideário igualitário, mas não universal, que exigia e efetivamente ocupava espaços, ao mesmo tempo em que estabelecia especificidades, substituía as restrições impostas por um arranjo social que destinava às mulheres um lugar inferior na sociedade. Conseqüentemente, só poderia se falar de lugares a serem igualmente partilhados por homens e mulheres se reconhecida a diferença de gênero, categoria essa histórica e socialmente construída. Esta forma de redefinição nas relações sociais, levada ao extremo, estabeleceu as estratégias adotadas por parte do recente movimento de mulheres que, através de práticas e discursos, aponta para o igual compartilhamento

de tarefas e habilidades, mas reafirmando a noção de que, como mulheres, estão aptas a desempenhar qualquer função. Ou seja, ainda que as mulheres apresentem características específicas, nada as torna diferentes dos homens.

As demandas dos movimentos feministas tiveram repercussão e influenciaram a participação de importantes organismos internacionais, como, por exemplo, a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), para a modificação da situação de desigualdade feminina. O resultado foi a elaboração de importantes documentos, como a CEDAW e a Declaração dos Direitos e Princípios fundamentais no Trabalho, que serviram de orientação para muitas das ações de intervenções que se seguiram.

No Brasil, as diversas propostas para solucionar as disparidades existentes entre homens e mulheres no mundo do trabalho surgem de um intenso debate estabelecido entre diferentes atores sociais, sejam eles organismos internacionais e nacionais, movimentos femininos e feministas, ou sindicatos. Mais recentemente, o próprio empresariado também passou a participar de tais discussões voltando-se para a reestruturação de suas práticas de gestão, agora cada vez mais orientadas para uma perspectiva igualitária. Já o Estado, através de um papel regulador e mediador, parece vir atuando de forma crescente para a transformação de imagens e práticas discriminatórias histórica e culturalmente estabelecidas contra a mulher, não apenas no mercado de trabalho, como também na sociedade de modo geral.

O resultado desses esforços tem sido a elaboração contínua de políticas públicas voltadas para a questão da mulher. Nesse sentido, um importante passo foi dado nessa direção, em 2003, com a criação, no âmbito do governo federal, da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), que vem buscando, principalmente, sistematizar as políticas em prol da mulher, antes fragmentadas e dispersas. Assim, esta secretaria, com status ministerial, tem promovido diversas ações, dentre as quais se pode destacar a realização de conferências nacionais para promover o debate e a elaboração de propostas de políticas para mulheres, a participação em reuniões internacionais de discussão sobre questões de gênero, a construção do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, bem como a criação de diversos programas e projetos que objetivam concretizar essas propostas.

Dentre as diversas ações afirmativas<sup>1</sup> da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, destacamos a implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero. Criado desde 2005, este programa vem buscando mitigar disparidades existentes nas relações de trabalho entre homens e mulheres em empresas brasileiras, públicas e privadas. Intervindo no processo de gestão de pessoas e na cultura organizacional das empresas, esta ação se propõe modificar aspectos das relações de trabalho em que as desigualdades de gênero são marcantes, como é o caso da ascensão funcional, do acesso a cargos e salários, do assédio moral e sexual, entre outros. Entretanto, segundo as diretrizes do programa, entende-se que suas ações não podem se limitar somente a modificar situações objetivas, como promover o acesso de mulheres a cargos de comando ou igualar salários de homens e mulheres que exerçam a mesma função, por exemplo. Antes, é fundamental desnaturalizar a idéia de que estas diferenças são de ordem biológica e, assim, imutáveis, e atribuir estas desigualdades a uma questão de ordem social. Isto é, é importante se entender que as diferenças entre os sexos são resultantes, em grande parte, do fato do poder ter estado há séculos, por inúmeros fatores, concentrado nas mãos dos homens, tanto nas relações sociais, de modo geral, como também nas relações de trabalho, em particular. Ou seja, ainda que as desigualdades entre os sexos tenham sido, por muito tempo, interpretadas como algo natural, elas devem ser compreendidas, antes de tudo, como uma construção histórica, social e cultural.

Considerando que as desigualdades entre os sexos no mundo do trabalho são reflexo de um sistema cultural mais amplo de discriminação, o programa Pró-Equidade de Gênero entende que, agindo em questões específicas relacionadas à discriminação feminina no campo laboral, é possível atuar e produzir efeitos nas raízes geradoras do processo de opressão do sexo feminino existente na sociedade como um todo. Isso porque uma das lógicas do programa aborda a questão a partir da perspectiva foucaultiana de que as interações desenvolvidas nas micro-dinâmicas, e que interferem no processo de constituição das identidades, são capazes de provocar mudanças mais amplas.<sup>2</sup> Esse ponto ganha destaque na medida em que essa abordagem aponta para a idéia de que a ação do Pró-Equidade de Gênero se baseia principalmente na intenção de

---

<sup>1</sup> Defini-se como Ação Afirmativa o conjunto de medidas especiais ou providências efetivas (estratégias, iniciativas ou políticas) tomadas em favor de um grupo ou segmento social que se encontra em piores condições em uma sociedade em razão, na maior parte das vezes, da prática de discriminações negativas, no presente ou passado, com vistas a eliminar os desequilíbrios existentes entre essas categorias sociais (Menezes, 2001 em Novaes, 2005).

<sup>2</sup> Programa Pró-Equidade de Gênero - Relatório Sintético da 1ª edição 2005/2006, 2006, p.61-62.

atuar sobre elementos que influenciam a constituição das subjetividades, logo, sobre elementos que determinam suas formas de pensar e agir no mundo.

O programa acontece em edições anuais. Para cada empresa é estabelecido, conjuntamente com ela, um plano de ação. Quando este é cumprido satisfatoriamente, ao final de 12 meses é outorgado um selo que agrega à imagem da empresa seu compromisso com a promoção da equidade de gênero no espaço de trabalho. Tendo já ocorrido três edições (2005/2006; 2007/2008; 2009/2010), e a quarta (2011/2012) já se encontra em andamento, o programa preconiza que as empresas participantes renovem seus selos, reinscrevendo-se nas edições posteriores para que, com isso, as ações empreendidas dentro do programa possam se tornar práticas de equidade de gênero instituídas enquanto tal, a partir da continuidade dessas ações no tempo.

De acordo com o balanço das edições já concluídas, a maioria das empresas participantes tem obtido êxito, realizando, inclusive, em alguns casos, ações para além daquelas que haviam sido previstas. Estas ações que extrapolam o plano estabelecido são denominadas ações transbordantes e, quando existentes, também são avaliadas para verificação de sua contribuição para o êxito do programa.

Entretanto, no processo de avaliação dessas ações previstas e transbordantes, em que o programa busca atestar a efetividade das estratégias de ação empregadas e os resultados alcançados, levantamos aqui um questionamento acerca do alcance das ações empreendidas pelo programa sobre elementos subjetivos dos funcionários das empresas participantes. Estes elementos subjetivos estariam relacionados a uma mudança em sua visão sobre as relações desiguais entre os sexos, aspecto esse tomado aqui como central. Se, como aponta a proposta deste programa, mais importante do que as modificações nos elementos objetivos das relações de trabalho, como salários, cargos ou planos de carreira, são as transformações das percepções sobre as disparidades existentes entre homens e mulheres, duas perguntas então se levantam: Estarão essas percepções sendo realmente atingidas? De que forma?

Este estudo se propõe verificar se mulheres que ocupam cargos de chefia na Petrobras, empresa em que este programa está sendo implantado, estão desenvolvendo uma maior conscientização acerca das desigualdades de gênero, bem como se percebem alguma mudança a esse respeito na empresa e nos empregados, de modo geral, e, em caso positivo, qual o papel desempenhado por esta política pública. Assim, dentre as perguntas centrais que orientam esta pesquisa podemos mencionar as seguintes: Como estão sendo articuladas as identidades de mulheres que vem alcançando determinados

papéis antes vistos como exclusivamente masculinos, como é o caso das funções de chefia? O que essas mulheres que ocupam funções de comando dizem a respeito de questões como, por exemplo, trabalho e família? Estariam os funcionários de empresas onde atua o Programa Pró-Equidade de Gênero sendo mobilizados para uma percepção das disparidades sociais existentes entre homens e mulheres, especialmente no que diz respeito ao mundo do trabalho?

Acreditamos que, ao refletirmos sobre a co-relação entre a proposta do programa em questão, alguns elementos de sua implementação e, principalmente, os discursos de mulheres em situações específicas, como é o caso das ocupantes de cargos de comando em uma das empresas em que o programa está sendo aplicado, esse trabalho poderá contribuir para ampliar a discussão e problematização das políticas públicas afirmativas voltadas para a eliminação das desigualdades de gênero no mercado de trabalho. Isso porque acreditamos que pensar sobre a constituição de políticas públicas é pensar sobre a existência de interesses comuns que justifiquem a necessidade dessas políticas, bem como todos os fatores estruturantes de tais políticas.

O programa Pró-Equidade de Gênero, sem dúvida, faz parte de uma nova perspectiva no que diz respeito às políticas públicas de gênero no Brasil, na medida em que compõe um quadro de ações desenvolvidas pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, criada recentemente, e que vem tratando, pela primeira vez, as questões femininas de forma mais sistematizada e integrada.

Assim, a pesquisa aqui apresentada pretende oferecer uma contribuição para uma maior compreensão sobre como vêm se delineando essas novas políticas públicas de gênero implementadas no Brasil, bem como quais são seus alcances e limites.

Não nos parece que a simples elaboração e implementação de políticas públicas sejam suficientes para modificar alguns aspectos negativos da realidade social, como é o caso das desigualdades de gênero. Se essas desigualdades não são resultantes apenas de aspectos objetivos da realidade social, mas também, e talvez principalmente, de percepções constituídas de acordo com padrões desiguais, culturalmente estabelecidos, para as relações entre homens e mulheres, julgamos necessário que o monitoramento e a avaliação dessas políticas levem em conta essa segunda dimensão relacionada à subjetividade das pessoas nelas envolvidas. Assim, entendendo que as ações dos sujeitos sobre o mundo acontecem a partir de uma relação dialética entre objetividade e subjetividade, esse segundo ponto não constitui um fator isolado e de pouca



importância, mas, ao contrário, é fundamental para a conclusão satisfatória de qualquer processo de intervenção social estabelecido.

Desta forma, nosso estudo, além de uma revisão teórica sobre a questão da mulher, principalmente a partir de sua situação no universo do trabalho e das ações voltadas para a promoção de uma maior equidade entre homens e mulheres, buscou analisar os discursos de mulheres em cargos de chefia na Petrobras. A escolha por abordar funcionárias desta empresa se deu por esta ser uma das empresas participantes do programa Pró-Equidade de Gênero, além de estar em um setor reconhecido como tradicionalmente masculino.

O primeiro capítulo, intitulado “*A evolução da condição da mulher – Continuidades e discontinuidades de um projeto inacabado*”, pretende discutir como foi se estabelecendo o papel social da mulher na cultura ocidental, de modo geral, assim como que elementos e interesses estavam aí em jogo, além de nos voltarmos mais especificamente para características próprias assumidas pela mulher dentro da sociedade brasileira. Em seguida, pensamos o papel do discurso na construção da realidade e da ordem social, como é o caso da categoria de gênero. Assim, noções relativas à questão de gênero vão sendo construídas no cotidiano a partir dos diferentes discursos sociais como, por exemplo, os que definem a mulher como frágil e responsável pelos cuidados da família, entre outros, terminando por naturalizar e reforçar desigualdades. Recentemente o mundo vem passando por importantes transformações que têm atingido diretamente a constituição das identidades dos sujeitos sociais, como é o caso das características relacionadas a identidade de gênero.

No segundo capítulo, “*Mulher e Trabalho na atualidade: entre dilemas e desafios*”, propomos uma discussão sobre qual tem sido o significado do trabalho na vida das mulheres a partir das características que para elas têm sido definidas ao longo do tempo. Desta forma, buscamos verificar as implicações destas definições para as transformações sociais vivenciadas pelas mulheres, bem como observar que elementos estariam relacionados a essas transformações, como é o caso do papel da educação e dos novos espaços e funções ocupados por elas. Apresentamos aqui também alguns dados e conclusões de pesquisas estatísticas recentes sobre a situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro.

O terceiro capítulo, “*Da reação à ação - Políticas Públicas de gênero no mundo do trabalho*”, faz uma breve apresentação sobre a questão das políticas públicas voltadas

para a questão feminina e, mais especificamente, sobre o caso do programa Pró-Equidade de Gênero.

No último capítulo é feita a apresentação da pesquisa de campo, dos dados levantados e a análise dos discursos das mulheres entrevistadas. Por fim, apresentamos algumas considerações finais.

## Capítulo 1

A evolução da condição da mulher – Continuidades e descontinuidades de um projeto inacabado

Ninguém nasce mulher: torna-se mulher.

(Simone de Beauvoir)

A clássica frase de Simone de Beauvoir acima já serviu inúmeras vezes de ilustração inicial em muitos textos que pretenderam discutir a questão da mulher. Talvez porque esta tenha sido na época uma das melhores expressões para a compreensão de que os papéis e identidades sociais de homens e mulheres não são fixos, e tampouco fruto de algo natural, mas, antes, constituídos socialmente. Como produto do meio social, que é sempre variável, papéis e identidades estão, assim, expostos a inúmeras possibilidades e composições. Desta forma, o “*tornar-se mulher*”, a que se refere Beauvoir (1980), longe de ser resultado somente de características “*biológicas, psíquicas ou econômicas*” é, antes de tudo, resultado do “*conjunto da civilização que elabora esse produto*” (p.07).

Entretanto, por muito tempo, as diferenças existentes entre os sexos foram interpretadas a partir de elaborações as mais diversas que, na maioria das vezes, voltavam-se para a idéia de que estas tinham um caráter essencialista. Isso significava que tais diferenças deixavam de ser consideradas como resultado de um processo histórico e social nas sociedades ocidentais, para serem compreendidas como algo natural. Inevitavelmente, esta posição, que colocava as mulheres em uma situação de inferioridade em relação aos homens, acabou por elaborar uma história, limitada e incompleta, da qual as mulheres eram excluídas. Conclui-se que esta ocultação das mulheres do curso histórico evidenciava, de certo modo, uma negação do feminino.

O “deixar vir à tona” a história das mulheres, como parte das lutas dos movimentos feministas, bem como as elaborações e reflexões acerca da masculinidade e da feminilidade proporcionaram não somente a visibilidade da mulher no processo histórico, mas também uma maior compreensão dos aspectos relacionais identitários de ambos os sexos. Isso, sem dúvida, proporcionou uma maior compreensão da determinação hierárquica do poder na sociedade que, sob a supremacia masculina, tornou-se fator fundamental não apenas para a organização da relação entre homens e

mulheres, como também do mundo social, de modo geral. Como assinala Rocha-Coutinho (2004):

“Sujeitos que fazem parte de grupos marginalizados – tais como as mulheres, os negros, os índios, entre outros – sempre tiveram suas identidades construídas pelo seu Outro, o “colonizador”, e, portanto, só podem vir a se representar através da recuperação de suas histórias, há muito escondidas por trás do discurso do “colonizador”” (p.3).

Passou-se a entender que ser mulher, tornar-se mulher, ao longo da história do ocidente, estava submetido a uma série de elementos sócio-culturais e contingenciais que refletiam formas organizadoras do mundo disseminadas em práticas e discursos. Os homens, desde muito tempo situados no topo da hierarquia social, lançaram mão de inúmeros argumentos que serviam, sobretudo, para transformar e justificar toda e qualquer diferença existente entre os diversos atores sociais em desigualdade – não apenas aquelas diferenças relacionadas ao sexo, mas também aquelas ligadas à classe social, raça e etnia. Os argumentos usados para isso estavam ligados a uma concepção de natureza, da ordem da essência e, portanto, imutável, que explicava porque a mulher seria inferior ao homem, tanto física como mentalmente. Assim, por um longo período histórico, os papéis sociais de homens e mulheres foram simplesmente considerados naturais, próprios da biologia de cada sexo, o que explicava os diferentes papéis e posições que cada um deles deveria ter na sociedade.

Este capítulo se propõe apresentar um breve quadro histórico, trazendo ao final uma reflexão sobre o surgimento e a construção do conceito de gênero, bem como sobre o papel do discurso para a organização social do mundo, em especial para a constituição das identidades femininas e masculinas no mundo atual. Acreditamos que estas questões são importantes para a discussão sobre a percepção das mulheres sobre si próprias, em que elementos identitários distintos e, algumas vezes, contraditórios, podem se cruzar e constituir formas problemáticas de ser mulher, o que nos ajudaria a melhor entender as mulheres participantes do programa Pró-Equidade de Gênero em cargos de chefia, objeto de nosso estudo.

## **1.1 O lugar da mulher na aurora dos novos tempos**

Se olharmos para trás, para a situação da mulher ao longo da história, veremos múltiplos arranjos. Esses arranjos variaram de acordo com inúmeros elementos, como,

entre outros, o tipo de organização da sociedade e a camada social a que as mulheres pertenciam. Fazemos uso aqui do termo “novos tempos” para nos referirmos ao advento da Modernidade, que estabeleceu uma configuração social muito particular para as sociedades ocidentais, sobretudo no que tange às relações entre os sexos.

Num primeiro momento, um dos aspectos que mais se destacou na Modernidade foi a divisão dos espaços em público e privado que, trazendo a exaltação de instituições como a família, meio de garantia do projeto moderno, confinou as mulheres à esfera privada de atuação, em oposição aos homens, que deveriam se dedicar à esfera pública da produção. Entretanto, posteriormente, foi o desenrolar desse mesmo projeto que acabou por abrir novas possibilidades para as mulheres, levando-as a conquistar novos sentidos e espaços para suas próprias vidas, como é o caso do trabalho remunerado. Cabe aqui acrescentar, contudo, que a história não é linear, isto é, ela é feita de continuidades e descontinuidades, em que transformações não significam, necessariamente, rupturas definitivas e nem experiências homogêneas. E isto não se deu de forma diferente no caso das mulheres.

Já em épocas pré-modernas podemos observar que algumas diferenças delineavam um tipo de organização social marcado por uma separação entre as tarefas masculinas e femininas de atuação, mesmo não havendo uma delimitação clara dos espaços sociais nem uma determinação rígida das formas de atuação de homens e mulheres. Contudo, guardadas as diferenças existentes entre as camadas sociais, isso não significava o afastamento das mulheres do universo produtivo. Ao contrário, a família funcionava então como unidade de produção e reprodução e, em muitos casos, as mulheres desempenhavam um importante papel econômico, ainda que secundário, pois, além das atividades reprodutivas, elas se dedicavam também às atividades produtivas. A família extensa, que abarcava não só parentes, mas também empregados e agregados, era, muitas vezes, ao mesmo tempo, o espaço da intimidade e do trabalho tanto para homens quanto para mulheres (Rocha-Coutinho, 1994; Saffioti, 1976). A exemplo disso, nas camadas sociais diretamente envolvidas na produção de bens e serviços, as mulheres sempre trabalharam nas atividades em que atuavam os homens responsáveis por elas, como pais e maridos, como é o caso daquelas relacionadas ao comércio e à agricultura. Como bem assinala Saffioti (1976),

nas economias pré-capitalistas, especificamente no estágio imediatamente anterior à revolução agrícola e industrial, a mulher das camadas trabalhadoras era ativa: trabalhava nos campos e nas

manufaturas, nas minas e nas lojas, nos mercados e nas oficinas, tecia e fiava, fermentava a cerveja e realizava outras tarefas domésticas (p.32).

Contudo, ainda que homens e mulheres dividissem os mesmos espaços e, em muitos casos, também as tarefas produtivas, a liberdade feminina, exceto aquela relacionada à atividade de negociante, era estritamente limitada. Isso porque as mulheres eram consideradas incapazes, o que fazia com que permanecessem sempre sob a tutela de um homem, geralmente o pai ou o marido. Esta concepção da submissão feminina era válida tanto para as mulheres ociosas das camadas superiores, quanto para as mulheres trabalhadoras das outras camadas sociais, pois a obediência feminina era uma norma definida pela tradição. Isto porque as mulheres eram classificadas como frágeis e por isso deveriam ser protegidas pelos homens e, assim, se manter submissas a eles, os “senhores” da família, de acordo com as regras definidoras da ordem patriarcal (Saffioti, 1976).

Dominante em diferentes sociedades e culturas, sobretudo as ocidentais, o patriarcalismo marcou toda a estrutura social que, para além da família, baseava-se no poder do homem na sociedade, de modo geral. Este sistema de poder, que perdurou durante muitos séculos, manteve-se, com características as mais diversas, e assumiu formas que foram das mais brandas às mais autoritárias. Mas o mais importante a ressaltar aqui é que o patriarcado, como aponta Badinter (1986), para além de inscrever a relação entre homens e mulheres dentro de um sistema mais amplo, determinava, principalmente, a relação dos homens entre si.

Na medida em que estamos discutindo alguns elementos que podem ser determinantes na relação desigual estabelecida entre os sexos, parece ser fundamental compreender a noção de alteridade inerente ao patriarcalismo. Conforme assinalado por Beauvoir (1980) e reforçado por Bourdieu (1998), num mundo dominado pelos homens, a mulher torna-se o Outro. Contudo, ela é um Outro em que não há qualquer relação de reciprocidade, uma vez que se reporta a algo exterior à humanidade, aos seres humanos. Numa relação de alteridade, o outro deve ser alguém semelhante, igual, com quem se estabelece relações recíprocas, algo que não se verificava nas relações entre homens e mulheres, mas apenas nas relações entre indivíduos do sexo masculino. Portanto, a dualidade estabelecida nessas sociedades se definia a partir da oposição entre grupos de homens e as mulheres eram reduzidas tão somente à categoria de “objetos de troca” (Beauvoir, 1980).

Percebemos, deste modo, que as relações desiguais entre homens e mulheres não são recentes, mas estabelecidas e reforçadas por um sistema antigo de raízes patriarcal e androcêntrica em que o poder masculino sempre referenciou todas as outras relações nas sociedades ocidentais, variando apenas na sua forma.

A partir do século XVIII, com a revolução Burguesa e Industrial, observou-se no ocidente um cenário de intensas mudanças<sup>3</sup>, não só de caráter político, mas também de ordem econômica que, por sua vez, estavam ligadas às de caráter social, configurando a chamada Modernidade. Isso significou que as diferenças, a partir de então, não se limitaram apenas aos corpos e às tarefas, mas foram gravadas também em uma nova forma de ver e atuar no mundo. As mudanças econômicas ocorridas, sobretudo com o advento da industrialização, levaram a uma reestruturação das esferas sociais com a separação dos espaços público e privado, definindo-se, a partir daí, as atividades sociais produtivas e as atividades domésticas reprodutivas. A rua concentrou o processo de produção e do trabalho remunerado e a casa o da reprodução e do trabalho não remunerado, ficando os homens ligados ao primeiro e as mulheres confinadas ao segundo. Sem dúvida, esses valores relacionavam-se à burguesia ascendente, uma vez que as mulheres pobres continuaram a trabalhar, mesmo fora de casa, a fim de prover o seu sustento ou ajudar no sustento da família (Rocha-Coutinho, 1994).

O que se observa é que nessa nova ordem social, ao homem foi permitida a circulação em todos os espaços, tendo ele em cada um o seu papel bem definido, isto é, ele atuava tanto na intimidade da casa, como o chefe da família, quanto nas atividades externas da rua, sobretudo as de provisão das necessidades da família. Já a mulher ficou restrita ao espaço privado do lar, às atividades domésticas de cuidado da casa, dos filhos e do marido.

É importante frisar, sobretudo, que as mudanças ocorridas no mundo social provocaram mudanças na constituição das identidades masculina e feminina, em que algumas características de homens e mulheres acabaram sendo vistas como traços “essenciais” das identidades de cada um dos sexos. Os homens foram relacionados cada vez mais à razão/lógica, à produção e à política, enquanto as mulheres foram associadas aos sentimentos, à reprodução/natureza, à dedicação e docilidade (Rocha-Coutinho, 1994), entre outras características. Na verdade, essas transformações no espaço e nas

---

<sup>3</sup> Refiro-me aqui especificamente às mudanças ocorridas a partir da Revolução Francesa (1789) quando, com a ascensão da burguesia e de seus interesses particulares, instituíram-se os novos valores democráticos e uma nova configuração do sistema produtivo, bem como das relações sociais.

identidades refletiam a instituição de novos princípios de organização social que, transformados também em princípios jurídicos, foram operacionalizados através da separação da sociedade civil e da sociedade política, com efeitos bem específicos para as mulheres. Como bem pontuaram Fraisse e Perrot (1991),

a ruptura operada na viragem do século [XVIII para o XIX] é também o ato que instaura a exclusão das mulheres da vida da cidade, exclusão ainda mais radical do que a da feudalidade. (...) Digamos mais simplesmente que a separação entre o espaço público e o espaço privado se consolida, e esta é também uma das conseqüências da revolução: distingui-se escrupulosamente a vida privada da vida pública, separa-se a sociedade civil da sociedade política. Desse modo, finalmente, as mulheres são colocadas à distância do político e mantidas em dependência no interior da sociedade civil (p. 19).

Todas essas mudanças relacionadas à ascensão da burguesia e à industrialização, para além das transformações externas do mundo, estabeleceram um novo padrão moral para as sociedades ocidentais. Esse novo padrão moral, colocado em vigor na Europa ainda no final do século XVIII, buscou transformar valores estabelecidos e vigentes durante o antigo regime. Para homens e mulheres, isso significou mudanças nas regras de relacionamento, sobretudo naquelas que passaram a regular as relações amorosas, tendo por fim último o casamento. De acordo com Fraisse (1991), o início do século XIX foi marcado pela noção do direito, em que os direitos das mulheres foram submetidos a um estatuto, jurídico ou não, que regulava, antes de tudo, a relação entre homens e mulheres no casamento. Se antes o casamento era marcado por interesses particulares, agora, nesta nova sociedade civil, a prioridade passou a ser dada aos interesses do Estado, através de normas legais. Para Arnaud-Due (1991), na verdade, *“discurso jurídico e discurso moral unem-se para delimitar razoavelmente os espaços masculino e feminino. Pelo seu papel simbólico de regulação, o direito fixa as normas de uma sociedade e determina os papéis sociais”* (p.97).

A partir de então, a constituição do casamento e da família passou a se basear no conceito de amor romântico, que postulava a necessidade de amor e atração real entre os cônjuges, e não mais por alianças entre famílias, guiadas, principalmente, por interesses políticos e econômicos particulares. O Estado trataria de difundir a idéia do casal como fruto de uma união estável, capaz de gerar filhos saudáveis e felizes porque a família tornou-se o fundamento da ordem social. A figura de esposa e mãe dedicada passa a ser o papel social que se espera que todas as mulheres desejem e desempenhem. Esse padrão, chamado de “ideal burguês”, é legitimado não apenas legalmente - através da



instituição do código civil e de seus princípios-, mas também socialmente, uma vez que ele se estabeleceu como modelo dominante e a principal expressão da cultura burguesa da época. Cabe destacar, como assinala Rocha-Coutinho (1994), que

a transição da família feudal para a família burguesa moderna [...] não se aterm apenas à história da vida cotidiana. Ao contrário, ela pontua traços-chave que vão desde as relações de produção até a constituição de subjetividades, em que acentuam a intimidade, a individualidade, as identidades pessoais [...]. Organiza-se, então, uma mudança radical nas prioridades de vida, aparecendo em primeiro plano o livre-arbítrio e a felicidade pessoal (p. 27-28).

Portanto, podemos dizer que, para as mulheres, a Modernidade representou um período de grandes transformações e ambigüidades. Isso porque, ainda que no início do século XIX se tenha reforçado a submissão das mulheres aos homens e se tenha estabelecido como o principal papel feminino ser esposa e mãe, no decorrer deste século também foram engendradas todas as mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais que abriram para elas outras possibilidades. De acordo com Fraisse e Perrot (1991),

será preferível dizer que esse século [XIX] é o momento histórico em que a vida das mulheres se altera, ou mais exatamente o momento em que a perspectiva de vida das mulheres se altera: tempo da modernidade em que se torna possível [também] uma posição de sujeito, indivíduo de corpo inteiro e atriz política, futura cidadã. (...) O campo das possibilidades alarga-se e a aventura não está longe (p.9).

Muitas contradições passaram a fazer parte do universo social moderno. Ainda que a aurora da Modernidade tenha apregoado como um dos seus princípios a igualdade, os homens estavam imbuídos claramente da idéia de uma “igualdade desigual” e não universal. Se, por um lado, se pretendia a eliminação dos privilégios do feudalismo, por outro, interessava a manutenção do domínio masculino. Ou seja, se os homens quiseram por fim a um patriarcado político, em contrapartida, eles reafirmaram ou, até mesmo, fortaleceram um patriarcado familiar (Badinter, 1986; Saffioti, 1976).

Deste modo, ainda que uma liberdade de espírito, herdada há pelo menos dois séculos, estivesse em curso, o século XIX manteve fortemente a moral familiar. Para a maioria das mulheres, a idéia disseminada de liberdade de espírito através da busca de um maior conhecimento se restringiu apenas aos momentos de lazer, como foi o caso do papel desempenhado pela literatura em suas vidas. Somente algumas poucas mulheres, contudo, usaram tal busca de conhecimento para ir além e falar de uma emancipação feminina.

Apesar das fortes restrições impostas à mulher, foi ainda no século XIX que se viu o surgimento de movimentos feministas impulsionados por inúmeras idéias, como foi o caso, por exemplo, do movimento reformista alemão,<sup>4</sup> disseminado na época pelo resto da Europa e que buscava a “justiça na igualdade”, e do movimento sufragista que adentrou o século XX e que terminou por caracterizar-se como a primeira onda do feminismo (Beauvoir, 1980; Saffioti, 1976). As lutas feministas continuaram e, pouco a pouco, seu campo de possibilidades foi aumentando. Se, a princípio, incutiu-se e reforçou-se fortemente na sociedade moderna a imagem da mulher mãe e esposa, com o passar do tempo, essa imagem foi se alterando e se ampliando também para outras formas identitárias, como a da mulher trabalhadora, a da emancipada, a da celibatária, entre outras (Fraisse, 1991).

Cabe ressaltar que o processo emancipatório feminino não foi uniforme, mas, antes, variou de acordo com o lugar e a cultura. Assim, por exemplo, em países de origem anglo-saxã parece ter havido uma maior abertura às conquistas femininas, enquanto que nos países latinos esse processo foi um pouco mais lento. Deste modo, por exemplo, nos Estados Unidos, de raiz anglo-saxã, apesar das mulheres envolvidas no processo revolucionário se limitarem a ações indiretas, como a uma participação basicamente restrita a reuniões familiares e a pequenas mudanças de comportamentos (como deixar de tomar chá e usar tecido inglês), neste país observou-se, ainda na segunda metade do século XIX, em 1869, um de seus estados (Wyoming) conceder o direito ao voto às suas mulheres. Já a França, país de raiz latina, que teve a participação direta das mulheres inflamando o povo na época da revolução, as excluiu do processo tão logo os grupos masculinos se organizaram. As francesas só tiveram seu direito de voto reconhecido no século XX, mais precisamente em 1944. O mesmo se deu no que diz respeito à educação. Enquanto que nos Estados Unidos se oferecia ensino elementar igual a meninos e meninas desde 1826, chegando ao final do século com todos os cursos e profissões superiores abertos às mulheres, a França manteve a escolarização diferenciada para homens e mulheres até 1924 (Badinter, 1986).

---

<sup>4</sup> O movimento reformista foi um movimento social surgido no final do século XIX na Europa que defendia uma reforma política e econômica através de mudanças na lei e nas instituições sociais. Este movimento teve sua principal expressão nas idéias difundidas pelos partidos social democráticos de origem alemã. Neste país, ressalta-se a união entre o socialismo e o feminismo, tendo como figuras representativas Clara Zetkin e Rosa Luxemburgo, que desempenharam um importante papel no que tange ao aumento do nível intelectual e das aspirações das mulheres alemãs. Estas ações se tornaram um modelo preponderante para as ações de outros movimentos femininos da Europa (Beuvoir, 1980; Saffioti, 1976).

O mundo, contudo, foi, pouco a pouco se transformando, ocorrendo uma modificação paulatina dos valores, abrindo-se cada vez mais espaço para as mulheres. Pode-se observar, no entanto que, no contínuo jogo de poder, mesmo aquelas mulheres que se restringiam à função de mãe e esposa e que, a princípio, pareciam perder muitos poderes, acabaram por ganhar outros, ainda que menos valorizados. Assim, a maternidade, sobrevalorizada na época, garantia às mulheres uma função social exclusiva e uma certa força e poder, ainda que indiretos. A mãe, ao se tornar figura central na família moderna, acabou por ganhar uma importância que nunca tivera antes. Além disso, como responsáveis pelos cuidados e educação dos filhos, elas acabaram por se tornar “fazedoras de homens” que os novos Estados Nacionais tanto necessitavam (Fraisse & Perrot, 1991; Rocha- Coutinho, 1994).

Se o século XIX oscilou entre a transformação e a manutenção de alguns aspectos identitários femininos, apresentando, de algum modo, uma progressão no modo de vida das mulheres, o início do século XX, marcado pela eclosão da 1ª Guerra Mundial, significou, aparentemente, um momento de pausa nos movimentos feministas. Isto porque, de uma certa forma, as duas Guerras Mundiais pareceram funcionar como um freio nas ações emancipatórias iniciadas no século anterior, já que, em nome do equilíbrio e das necessidades dos Estados, homens e mulheres restabeleceram papéis antes já em vias de contestação, como a idéia do homem defensor e protetor da família e da pátria e das mulheres como as responsáveis pelos cuidados da casa e dos filhos, ainda que durante a guerra as mulheres tenham sido levadas a ocupar os postos deixados em aberto pelos homens em combate. Assim, Thébaud (1991) observa que,

o estranho verão, o de 1914, [...] separa radicalmente os dois sexos e ressuscita, após as lutas anteriores à guerra, uma certa harmonia sexual. A mobilização dos homens fortifica os sentimentos familiares e dá vida ao mito do homem protetor da mãe pátria e dos seus; as primeiras cartas dos soldados falam do amor filial, do amor pelas mulheres, e, por vezes, das saudades dos filhos (p.34).

A eclosão da I Guerra Mundial desmobilizou atitudes que estavam representando, até então, o estabelecimento de novos papéis sociais femininos e, ao mesmo tempo, resgatou fortemente a antiga divisão sexual baseada no ideal burguês. Como aponta Thébaud (1991),

a [1ª] guerra volta a instaurar, durante muito tempo, uma firme linha divisória entre o masculino e o feminino, e ressuscita os antigos mitos viris: os homens

são feitos para combater e conquistar, e as mulheres para dar à luz e cuidar dos filhos; esta complementaridade dos sexos parece necessária para reencontrar a paz e a segurança num mundo sentido como desregrado. Longe das aspirações igualitárias e das interrogações identitárias da “Belle Époque”, a dicotomia sexual triunfa então no pensamento social e político (pp. 85-86).

Neste contexto, até mesmo muitas feministas passaram a priorizar o sentimento patriótico disseminado, usando da mesma força com que antes reivindicavam direitos para convocar mulheres a assumir seus supostos “deveres enquanto mulheres”. Assim, Jane Misme (em Thébaud, 1991), uma representante do feminismo moderado francês da época, escreveu no jornal *La Française*: “*Enquanto durar a provação que faz sofrer o nosso país, não será permitido a ninguém falar aqui dos seus direitos; agora só temos, para com ele, deveres*” (p.36). O dever feminino resumia-se, então, à espera de seus homens e ao cuidado da família. Deste modo, a identidade feminina de mãe e esposa passou a ser fortemente evocada de novo pelos Estados e até pelas próprias mulheres. Um forte exemplo disso é que, sob a forma de direito, quase todos os países beligerantes, exceto os Estados Unidos, passaram a pagar um subsídio apenas às mulheres dos soldados, cujo valor dependia do número de filhos.

Porém, como essa renda foi paga muito lentamente, gerou-se uma situação de intensa miséria e, em conseqüência, desencadeou uma grande procura de trabalho por parte das mulheres, sem muito sucesso inicialmente. Se, a princípio, recusou-se a mão-de-obra feminina com o objetivo de manter as mulheres em casa, a mudança da perspectiva da guerra, o prolongar-se do tempo de combate e a dura realidade estabelecida nos países beligerantes fizeram reverter esse quadro. E essa situação não se limitou apenas à primeira guerra, mas teve continuidade no entre guerras, caracterizado como um período de depressão e que terminou por culminar na segunda Guerra Mundial. Em todos os lugares, essa mão-de-obra feminina passou a ser absorvida, em grande parte, pelas indústrias que, muitas vezes, tiveram que operar transformações para receber essa nova massa de trabalhadoras (Thébaud, 1991). Segundo Rocha-Coutinho (1994), a contratação de mulheres pelas indústrias no decorrer da Segunda Guerra Mundial significou que as divisões tradicionalmente ligadas aos papéis masculinos e femininos – como, por exemplo, a função exclusiva de mãe e esposa relacionada às mulheres - tiveram que ser ignoradas e novas condições foram introduzidas no ambiente de trabalho para a facilitação do cumprimento pela mulher de seu novo papel de profissional, como a criação de creches e cantinas, entre outras.

Como destaca Thebáud (1991), um aspecto importante é que as necessidades impostas pela guerra perturbaram a economia psico-sexual com o medo da masculinização das mulheres, visto que muitas delas passaram a assumir funções consideradas masculinas, tais como a proteção e o sustento da família, a participação no mundo do trabalho e a entrada de algumas nos exércitos. Isso significou um abalo nas identidades masculina e feminina, em que ambas ficaram ameaçadas.

As reações foram as mais diversas. De um lado, houve uma tentativa de resgate da situação anterior, quando era clara a divisão de papéis entre os sexos, seja através do ataque à imagem da mulher que ousava assumir tarefas tidas como masculinas, chamando-a de “mulher-macho”, seja através de uma constante evocação na imprensa e na literatura, científica ou não, das características apontadas como femininas, sobretudo a da mulher cuidadora. De outro lado, as feministas buscaram também, com as novas experiências vividas pelas mulheres durante o período de guerra, colocar em evidência a capacidade feminina para qualquer tipo de trabalho, ou seja, lançaram um profundo questionamento sobre a divisão sexual do trabalho e dos papéis sociais. Mas, ao final, as mulheres acabaram por retornar ao lar, a fim de que os homens, ao retornar da guerra, pudessem retomar seus postos de trabalho. Assim, apesar do questionamento gerado sobre os papéis específicos de cada sexo, a situação de guerra terminou com um retorno à antiga divisão sexual, com a intenção de restabelecer um equilíbrio no mundo, então confuso.

Na década de 1950, a exaltação, sobretudo nos meios de comunicação, da mulher como dona de casa, como a “rainha do lar”, ilustra bem a situação estabelecida. A mulher casada e mãe, ou aquelas que aspiravam este papel, tornou-se, nessa época, um dos principais públicos-alvos de propagandas e discussões, que tratavam, sobretudo, do comportamento.

Assim, conclui-se que, no que tange às relações entre os sexos, as Guerras Mundiais guardaram em si um caráter, de certa forma, tanto conservador quanto inovador. Após esses episódios, a situação da mulher, apesar de ter encontrado pequenos avanços, permaneceu ainda por algum tempo sob forte influência dos discursos da dominação masculina e da divisão de papéis entre os sexos, o que variou, contudo, de acordo com os aspectos particulares de cada lugar. Por outro lado, a experiência feminina de participação no mundo do trabalho durante as guerras terminou por abrir brechas para experiências cada vez mais emancipatórias. Desta forma, elas passaram a ser mais escolarizadas e a ocupar diversos setores produtivos,

principalmente aqueles vistos como lugares em que a “essência feminina” não seria maculada e que, posteriormente, terminaram por ser caracterizados como guetos de trabalho feminino, como os setores de serviços e os sociais (Lagrave, 1991).

A partir da década de 1960, em decorrência de um estado de profunda insatisfação e aversão aos processos de discriminação surgidos na sociedade do pós-guerra, as mulheres se uniram novamente em movimentos reivindicatórios e deram passos “rumo à liberdade”. É neste contexto que as mulheres decidiram sair em busca de suas próprias necessidades e interesses pessoais, construindo para elas novas identidades, para além das que já lhes tinham sido imputadas e tentaram concretizar antigas demandas através desses movimentos reivindicatórios. As reivindicações das mulheres concentravam-se na contestação de preconceitos instituídos, relativos à restrição de seu papel social, principalmente à função de mãe e esposa e que terminava excluindo-as da participação em outros universos para além do espaço da casa, como é o caso do trabalho remunerado e da política. Ou seja, elas contestaram uma forma de subjetividade imputada a elas que, ao mesmo tempo, baseava-se na “reprodução da vida privada” e era avessa a “práticas da vida pública” (Rocha-Coutinho, 1994).

Na esteira dos acontecimentos, o feminismo também sofreu importantes mudanças. Se até as primeiras décadas do século XX este movimento falava em nome de uma igualdade entre os sexos, já na segunda metade deste século passou-se a considerar essa igualdade na diferença. Nas palavras de Perrot (2007),

o feminismo age como uma sucessão de ondas. No século XIX luta pela igualdade dos sexos (...). Na segunda metade do século XX, mais nitidamente após 1970, o feminismo luta pela “liberação” das mulheres e eventualmente pela igualdade na diferença. As mulheres descobrem seu corpo, seu sexo, o prazer, a amizade e o amor entre as mulheres, a fraternidade, a homossexualidade (p. 158).

Assim, se a contestação da dominação masculina teve início como uma negação de situações extremas ocorridas no mundo, vistas como decorrentes da atuação de valores viris, sobretudo no que diz respeito aos resultados das duas Guerras Mundiais, como apontou Badinter (1986), pode-se dizer que ela foi corroborada pelo questionamento de três aspectos fundamentais e que estruturavam o poder patriarcal.

O primeiro deles foi a contestação da divisão dos papéis de homens e mulheres no que tange à produção, de que elas foram excluídas, uma vez que deveriam se voltar para sua função reprodutiva, deixando para eles a responsabilidade pela produção e, em

decorrência, pelo provimento financeiro da família. Esse questionamento foi levantado, sobretudo, pelo fato de ter havido um aumento crescente, a partir do século XIX<sup>5</sup>, especialmente durante o período das duas Guerras Mundiais, de mulheres engajadas no mundo do trabalho remunerado, o que as levou a duvidar tanto da necessidade de serem confinadas no espaço que lhes havia sido designado, o doméstico, quanto das diferenças entre os sexos que levaram à determinação de diferentes esferas de atuação para homens e mulheres.

O segundo aspecto se refere ao domínio da fecundidade feminina e, conseqüentemente, de sua sexualidade. O surgimento de contraceptivos cada vez mais eficazes e, em alguns lugares, a legalização do aborto permitiram à mulher optar ou não pela maternidade, bem como quando queria ser mãe e o número de filhos que desejava ter.

Por fim, o terceiro aspecto estava relacionado à busca das mulheres pelo controle sobre suas vidas e sobre seus próprios destinos, negando-se a serem manipuladas como objetos de interesses os mais diversos, o que as impossibilitava de alcançar uma autonomia econômica e moral, restando a elas apenas a opção pelo casamento. Conquistando uma maior independência, elas poderiam, então, decidir sobre seus próprios desejos e planejar suas vidas.

Segundo Beauvoir (1980), em *O Segundo Sexo*, é a convergência dos dois primeiros aspectos citados acima – a participação feminina na produção e a libertação da “escravidão” da reprodução – que marcou a evolução da condição da mulher no ocidente. De acordo com essa mesma autora, a mulher “liberta-se da natureza” tornando-se senhora de seu corpo, o que possibilita a ela tanto desempenhar o papel produtivo que lhe é proposto quanto conquistar o direito de fazer sua própria escolha. O trabalho assume, assim, um papel central no processo de autonomia das mulheres, já que este foi, ao mesmo tempo, possibilitado e possibilitador tanto de um maior controle do processo de reprodução, quanto da escolha ou não pelo casamento, as principais formas de dominação feminina.

---

<sup>5</sup> Ilana Löwy (2007) lembra que as pesquisas históricas, sobretudo aquelas realizadas por pesquisadoras feministas, demonstram que, além do trabalho feminino ser considerável há algum tempo, desde o século XIX este vem tendo grande importância econômica e social.

### **1.1.1 Breves considerações sobre a situação da mulher brasileira em sua história**

No Brasil, em comparação com outros países, a situação da mulher assumiu formas bem peculiares e diversificadas. As mulheres da época colonial eram controladas por rígidos tabus sexuais, que se instituíram com base em ameaças tanto físicas quanto de restrição de direitos. Segundo Saffioti (1976), esse modelo de dominação física e moral feminina viria marcar profundamente a identidade da mulher brasileira.

A Modernidade aqui tem início com a chegada da família real portuguesa, em 1808, que termina por influenciar toda a sociedade local, que começa a seguir o movimento dos países ocidentais centrais, sobretudo os europeus. Efetua-se, então, a transição do modelo tradicional de família patriarcal para o novo modelo burguês. Essa nova base moral que passa guiar a sociedade brasileira inspirava-se no modelo vitoriano do “ideal burguês” e foi reforçado tanto pela chegada da corte portuguesa, como pelo movimento higienista que começa a estabelecer uma série de princípios – baseados, sobretudo, em idéias trazidas de sua formação médica européia - com o objetivo de educar e ensinar novos hábitos à população brasileira e, ao mesmo tempo, fortalecer o poder do Estado através do fortalecimento da família (Costa, 1994; Góis Jr & Lovisolo, 2003). Cabe ressaltar aqui que esse novo modelo privilegiava a privatização da família e a valorização da intimidade, marcando uma diferença clara entre os espaços público e privado.

As relações sociais, sobretudo, também sofreram mudanças e uma nova divisão sexual dos papéis sociais começou a ser delineada. Para as mulheres, apesar do reconhecimento de seu papel de esposa e mãe, novas possibilidades lhes foram abertas. Elas começaram a frequentar lugares públicos, a promover encontros sociais, não vivendo mais, assim, reclusas como ocorria na casa-grande. Contudo, ainda que tenham surgido essas novas possibilidades, as mulheres permaneceram fortemente ligadas ao espaço privado da casa. Já no caso do homem foi ratificada sua função de protetor e provedor da família e de responsável pelos assuntos públicos, principalmente os políticos e econômicos. No que tange à relação entre os sexos, uma importante mudança pode ser ressaltada no que diz respeito ao papel masculino: à medida que as transformações econômicas pelas quais passava o país iam operando um enfraquecimento das bases patriarcais, o homem começava a perder seu poder de “senhor patriarcal”, assentado no papel central por ele desempenhado nas atividades políticas e econômicas, tanto no gerenciamento de seus próprios negócios como nos do



país, que estavam, outrora, em suas mãos. Ou seja, eles deixaram de gerir o Estado, papel que agora passou a caber ao rei de Portugal que aqui se refugiou das guerras napoleônicas. Com a nova ordem social, o papel masculino foi, então, modificado, tendo em vista que o homem deixou de ser responsável pelo poder político e econômico do país e passou a se limitar a ser uma autoridade apenas dentro da família, como seu provedor (Costa, 1994; D’Incao, 2007; Saffioti, 1976).

Levando-se em consideração a divisão dos espaços público e privado, assim como os respectivos papéis sociais a serem desempenhados por homens e mulheres, em que a eles caberia prover as necessidades da família e a elas serem guardiãs do lar e do bem-estar dos filhos e do marido, o trabalho feminino logo foi rejeitado, pois era visto, sobretudo por muitos médicos higienistas, como uma ameaça à família. Cabe ressaltar aqui que, ainda que os rígidos códigos morais brasileiros se impusessem a todas as classes sociais, eles recaíam principalmente sobre a mulher das classes mais abastadas, foco de preocupação dos higienistas. Se para a sociedade burguesa brasileira o homem era visto como superior e mais racional do que a mulher, as mulheres pobres eram consideradas mais ignorantes e incapazes ainda do que as mulheres das classes mais altas. A mulher pobre sempre foi social e culturalmente excluída e, neste sentido, ela se diferenciava da mulher das classes sociais mais abastadas (Diogo & Coutinho, 2006; Rago, 2007).

Segundo Rago (2007), as primeiras feministas do país, mesmo que timidamente, já lutavam desde o final do século XIX por uma visão mais positiva do trabalho feminino. Entretanto, elas se preocupavam primeiramente com os problemas enfrentados pelas mulheres privilegiadas de suas próprias classes para ingressar no mercado de trabalho, considerando-se responsáveis pelas trabalhadoras pobres, sobretudo as operárias, que sempre tiveram que trabalhar para complementar e/ou suprir o provimento financeiro familiar. Estas mulheres das classes mais baixas eram consideradas pelas mulheres das classes mais abastadas como incapazes de qualquer tipo de organização para alterar sua condição.

Assim, ainda que nas primeiras décadas do século XX se tenha observado uma crescente inserção da mulher brasileira no mundo do trabalho em atividades como as do comércio e dos escritórios, além daquelas já exercidas por elas nas fábricas e no ensino desde o século anterior, sua importância como esposa e mãe permaneceu e sua atividade profissional era encarada mais como algo que servia a diferentes necessidades, como as de auxílio ao provimento financeiro delas próprias e da família ou mesmo aos

crescentes interesses da industrialização nacionais. Como aponta Rocha-Coutinho (1994),

a maior participação feminina no mercado de trabalho [...] não diminui a importância da mulher na manutenção do lar, educação dos filhos e cuidados com os velhos e doentes da família. Tampouco ele passou a ser visto como fonte de realização e/ou autonomia econômica da mulher. Ao contrário, o trabalho feminino era aceito pela sociedade na medida em que completava a renda familiar e na medida em que era necessário aos interesses da industrialização crescente no Brasil (pp.94-95).

O período do pós-guerra no mundo, conforme descrito anteriormente, foi marcado por um retorno às antigas idéias de divisão sexual dos papéis de homens e mulheres e no Brasil, a situação não foi diferente. As brasileiras foram influenciadas pela noção da identidade feminina definida a partir de suas funções no lar e do cuidado com as necessidades dos outros. Assim, até a década de 1960, o casamento tornou-se o principal objetivo feminino, senão o único, em torno do qual se definia seus principais papéis e sua identidade de mãe, esposa e dona de casa.

Mas, foi também nessa mesma década de 1960 que no Brasil, assim como em outros países, se assistiu à emergência de diversos movimentos que levaram a profundas transformações nas relações humanas, sobretudo no que diz respeito à idéia da igualdade na diferença. Os movimentos feministas fizeram parte dessas lutas, trazendo novas perspectivas para a mulher. No que tange aos movimentos feministas brasileiros mais organizados, as mulheres das cidades foram as primeiras a levantar bandeiras também ainda nos anos de 1960. Na década seguinte, os movimentos feministas se fortaleceram ainda mais e os grupos de mulheres passaram a fazer uma intensa avaliação e questionamento dos antigos papéis sociais da mulher. Também na década de 1970 organizaram-se os movimentos das mulheres rurais que, bastante representativos, somaram-se a outros. Foi, contudo, somente nos anos de 1980, com a reabertura política do país, que aconteceu uma verdadeira revisão da imagem social da mulher, em que foi reafirmado o princípio da igualdade entre homens e mulheres (Cappellin, 2007b).

Evidentemente, a modernização da sociedade brasileira e as lutas das mulheres pela conquista do espaço público foram se modificando e ganhando novos contornos ao longo do século XX. Para além das questões políticas, o trabalho feminino foi considerado muito importante, sobretudo a partir da década de 1970, quando foi registrado um crescimento significativo do número de mulheres, especialmente da classe média, que exerciam um trabalho remunerado, marcando a entrada definitiva da

mulher brasileira nesse universo. Essas modificações atingiram os diferentes grupos sociais de formas distintas e, ainda que grande parte desses conflitos tenha nascido das relações produtivas, eles terminaram por também ter repercussões importantes em outros campos da vida social, como foi o caso da família (Cappellin, 2007b).

O que podemos observar é que, daí em diante, os espaços de atuação da mulher, tanto o privado, em que ela sempre atuou como esposa e mãe, quanto o público, resultante das novas conquistas femininas, sobretudo aquelas relacionadas à entrada maciça da mulher no mercado de trabalho, passaram a se influenciar mutuamente e a definir identidades e papéis femininos múltiplos e em constante mutação.

## **1.2 – Discurso, Relação de Poder e Construção das identidades de Gênero**

Uma observação das transformações ocorridas no papel social da mulher ao longo do tempo, bem como das mudanças ocorridas nos traços relacionados à identidade feminina, reforça a idéia de que a identidade feminina, como toda identidade, é socialmente construída. Papéis e identidades sociais, longe de serem definidos por seu caráter essencial, estão associados a práticas e discursos, que são social e culturalmente legitimados. O discurso social, ele mesmo uma prática social, busca não apenas reforçar as “*necessidades e mitos*” existentes em uma sociedade, como também moldar-se a eles de acordo com as contingências específicas de um dado momento histórico (Rocha-Coutinho, 1994).

Como já assinalado no tópico anterior, tratando-se da questão da mulher, é importante considerar que o fato do homem ter servido como ponto de referência marcou profundamente a organização das sociedades ocidentais, de modo geral. Isto significou que as práticas e os discursos difundidos no meio social e que, por sua vez, determinaram as estruturas sociais fundamentais e a visão de mundo dos indivíduos, foram estabelecidas a partir de uma perspectiva masculina. Ou seja, a própria condução e interpretação da história foram definidas pelos homens e para os homens.

Tal fato foi determinante para a vida das mulheres, uma vez que foi o olhar masculino que definiu a constituição do “ser feminino”, suas práticas, identidades e formas de subjetivação. Foi essa dominação masculina que, por um longo tempo, relacionou as mulheres a características e espaços bem definidos, não só distintos como também, muitas vezes, opostos às características e aos espaços associados aos homens. Assim, durante longo período, a mulher foi vista como um ser naturalmente dócil,

frágil, intuitivo, ligado à reprodução, à natureza e ao cuidado dos outros e, deste modo, foi confinada ao espaço privado da casa e da família.

Ainda que muitas conquistas tenham sido efetuadas ao longo do tempo, transformando os modos de vida das mulheres, como é o caso de sua inserção progressiva no campo do trabalho remunerado, muitas dessas características atribuídas a elas continuam sustentando e reforçando, até hoje, a disparidade existente entre os sexos. Isso nos leva ao questionamento central de muitos estudos que tentaram entender o porquê da permanência das relações desiguais entre homens e mulheres, tanto na sociedade, de modo geral, como em espaços específicos de atuação, como é o caso do mundo do trabalho.

Uma das respostas parece estar ligada ao sistema de idéias que, por longo tempo, foi dominante nas sociedades ocidentais. Deste modo, a mulher, como um ser social que também faz parte desse sistema definido pelo homem, termina por assumir, compartilhar e, por vezes, até mesmo reforçar as idéias por ele estabelecidas. Como bem apontou Beauvoir (1980), “a humanidade é masculina e o homem define a mulher não em si, mas relativamente a ele” (p.10). Portanto, sem qualquer tipo de acusação, mas, antes, numa tentativa de elucidar a questão, podemos dizer que este sistema de idéias definido pelos homens tem sido um mecanismo extremamente eficaz que acabou por levar as próprias mulheres a se tornarem “cúmplices” dessa visão masculina que foi naturalizada e, assim, percebida como uma condição verdadeira e imutável.

Deste modo, um importante meio de imposição e introjeção desse sistema de poder hierarquizante certamente está contido na ordem de discurso estabelecida socialmente, em que os homens detêm há muito a posição privilegiada de definição e determinação do funcionamento da sociedade, uma vez que eles detêm o poder sobre o discurso dominante. Assim, os discursos disseminados socialmente guardam a lógica da dominação masculina organizadora do mundo através da linguagem. A linguagem, como um sistema simbólico, é ela mesma “recipiente” de ideologias que estabelecem um jogo de forças ou, em outras palavras, um sistema de poder. Todos os conceitos e formas de entendimento do mundo seriam, então, construídos a partir dos elementos que constituem a ordem dominante que, no caso de uma ordem dominante androcêntrica, se guiam por valores determinados pelos homens.

No caso da relação entre os sexos, em que se estabeleceu uma submissão das mulheres aos homens, movimentos como o feminismo vêm questionar esta ordem vigente, em que a noção de “sexo” estava impregnada da idéia de uma natureza dos

corpos, em que as diferenças anatômicas serviriam para justificar diferenças sociais. Desta forma, na visão das feministas, pensar a desigualdade entre homens e mulheres a partir da mesma categoria usada para justificar tais diferenças foi questionada e vista como insuficiente ou mesmo paradoxal. Elas trouxeram, assim, a noção de gênero numa tentativa de repensar essas questões, dissociando o biológico, o sexo, do socialmente construído, o gênero.

O interesse pela desconstrução da situação de subordinação da mulher ao homem não é recente. Ainda que alguns questionamentos acerca da posição desprivilegiada ocupada pelas mulheres nas diversas sociedades já possam ser encontrados, por exemplo, em textos dos séculos XVII e XVIII, foi somente na segunda metade do século XX, mais especificamente no final da década de 1960, que se observou o início de uma intensa produção decorrente do que foi inicialmente denominado *Estudos da Mulher* que, inclusive, deu origem ao surgimento do próprio conceito de gênero, hoje englobada nos chamados *Estudos de Gênero*.

Sem dúvida, inúmeros acontecimentos históricos contribuíram para tal fato, como a eclosão de diversos movimentos sociais ocorrida nesse mesmo período, dentre os quais, para efeitos do estudo aqui desenvolvido, pode-se mencionar o Feminismo. Cabe destacar que, como aponta Kaplan (1992, em Nogueira, 2001), todos esses movimentos foram marcados principalmente por uma tentativa de “renegociar o valor das hierarquias de valores e do poder” (p. 137).

O movimento feminista desta época, identificado por alguns autores como em sua segunda fase<sup>6</sup>, ou em sua segunda onda, tinha como proposta privilegiar, sobretudo, uma nova reflexão acerca da questão da mulher, que assumiu agora com um caráter mais amplo e sistemático. Não se queria mais somente defender causas específicas a respeito de experiências assimétricas vivenciadas pela mulher, mas fazer com que elas fossem percebidas como “atores” sociais inseridos em um contexto social abrangente, que ia muito além do universo da família (Nogueira, 2001). As pesquisadoras feministas voltadas para os chamados *Estudos da Mulher* postulavam que as mulheres deveriam ser percebidas em toda a sua complexidade, o que significava uma compreensão a partir de diversas perspectivas, já que, até então, a visão sobre elas era muito limitada. Como destaca Louro (1997), o objetivo era mudar a situação de invisibilidade da mulher

---

<sup>6</sup> A primeira fase seria aquela ocorrida no século XIX, em que as manifestações e demandas femininas se voltavam principalmente para aspectos civis e políticos, tendo a luta pelo direito ao voto ganhado destaque (Nogueira, 2001).

enquanto sujeito, inclusive para a própria ciência, ela mesma fruto e reforçadora de um longo processo de segregação política e social.

Assim, o conceito de gênero nasceu da tentativa de construção de um arcabouço teórico que fosse capaz de abarcar explicações oriundas de diferentes abordagens sobre as disparidades vivenciadas pela mulher, destacando-se, ao mesmo tempo, o caráter eminentemente social desta questão.

Em 1949, Simone de Beauvoir, em *O Segundo Sexo*, já afirmava que “tornar-se mulher” não estava relacionado a um aspecto inato ou natural, mas, antes, a uma construção social. Aliás, essa afirmação de Beauvoir tornou-se um marco para os estudos que, posteriormente, viriam a ser denominados Estudos de Gênero, em substituição a Estudos da Mulher e que incluem não apenas as mulheres como também os homens, tendo em vista que a mulher se constitui em uma relação de alteridade com o homem.

Se as questões relativas à identidade e à diferença foram decisivas nas décadas de 1960 e 1970 para as teorias críticas feministas, o surgimento da noção de gênero, enquanto categoria de análise significou não só a expansão, mas o próprio aprofundamento dessas teorias. Na verdade, os Estudos de Gênero acabaram por substituir a abordagem calcada na noção de *identidade* por uma análise baseada nos *processos de construção das relações identitárias*, verificando como o poder as articula ao longo da história e refutando, portanto, qualquer idéia relacionada a uma natureza inerente ao ser mulher (Buarque de Hollanda, 1994).

Joan Scott (1990), uma das mais antigas pesquisadoras das questões de gênero, ao escrever *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*, destaca que essa noção surge como uma rejeição ao determinismo biológico trazido pelo uso de termos como “sexo” ou “diferença sexual”. Enquanto construção social, o uso do conceito de gênero estabeleceria a necessidade de se considerar o seu aspecto relacional, uma vez que, não sendo as relações de gênero isoladas, elas deveriam ser consideradas como constitutivas de outras relações sociais.

Para Scott (1990), presentes em todos os aspectos da vida social, as relações de gênero terminam por abranger um complexo conjunto de relações sociais e fenômenos históricos. Ou seja, a noção de gênero, ao enfatizar os sistemas de relações pode até incluir o sexo, mas, definitivamente, não é diretamente determinado por ele, nem tampouco determina diretamente a sexualidade do ser humano, seja ele mulher ou homem. Assim, as relações de gênero articulariam um conjunto de aspectos simbólicos

e concretos instituídos, seja através de valores, seja através de práticas, no mundo social como um todo. O conceito de gênero vai sendo formulado paulatinamente ao longo do tempo. Ao seu caráter histórico, social e relacional, já destacado nos trabalhos de Scott (1990), outras elaborações se seguiram.

As primeiras reflexões sobre a concepção de gênero se preocuparam mais em pensar a sua relação com alguns aspectos específicos, como os de sexo, corpo, homem/mulher e feminino/masculino. Mais recentemente, na segunda metade da década de 1990, com essas discussões já mais amadurecidas, as análises se tornaram mais amplas e a noção de gênero passou a ser articulada a contextos mais abrangentes, ainda que a discussão do conceito em si tenha permanecido uma constante.

Lauretis (1994), por exemplo, pesquisadora feminista com estudos voltados sobretudo para a área da semiótica, enfatiza que o gênero, da mesma forma que acontece com a sexualidade, não é propriedade dos corpos, assim como não é algo presente a priori nos indivíduos. O gênero seria um conjunto de características produzidas sobre os corpos, os comportamentos e as relações sociais a partir de uma complexa tecnologia política. Esta autora descreve quatro proposições acerca do gênero, que gostaríamos de destacar: o gênero é uma representação com implicações concretas; a representação do gênero é a sua construção; o gênero se constrói a partir de aparelhos ideológicos; e, por fim, o gênero também está na sua desconstrução, pois ele não é somente aquilo que está representado, mas também tudo que esta representação exclui. Resumindo, Lauretis (1994) conclui que o gênero é *“um movimento entre o espaço discursivo (representado) das posições proporcionadas pelos discursos hegemônicos e o space-off, o outro lugar, desses discursos”* (p.238).

Como destaca Lauretis (1994), o sistema de gênero existente em cada cultura é formado por concepções de masculino e feminino que, ao mesmo tempo em que se complementam, se excluem. Portanto, segundo a autora, o sistema de gênero relaciona o sexo a elementos culturais de acordo com valores e estruturas hierárquicas socialmente estabelecidos, fazendo do sistema sexo-gênero de cada sociedade algo determinado tanto por elementos econômicos, como políticos. O resultado é que tanto a construção cultural do sexo em gênero, como a assimetria característica de todos os sistemas de gênero, são tomadas como sistematicamente ligadas à organização da desigualdade social.

Por fim, ainda segundo Lauretis (1994), o sistema sexo-gênero é, ao mesmo tempo, uma construção sociocultural e uma estrutura semiótica, ou seja, é um sistema de

representação que constitui significados sociais para os indivíduos, como, entre outros, os de identidade, valor e status social. Em outras palavras, o gênero seria tanto o produto quanto o processo da representação daquilo que ele se propõe ser.

Outra abordagem que traz contribuições interessantes para a discussão das relações de gênero é aquela empreendida por Linda Nicholson (2000), em *Interpretando o gênero*. Nesse texto, Nicholson (2000) assinala que a antiga tensão ainda existente entre sexo e gênero implica em avanços e limites acerca dos entendimentos fundamentais sobre a relação entre gênero e mulher. Uma importante distinção estabelecida pela autora, ao discutir essa questão, é aquela entre determinismo biológico e fundacionalismo biológico.

O determinismo biológico, fundamentado na idéia de uma natureza inerente aos sexos, não poderia explicar os papéis e identidades de homens e mulheres como algo além de simples características naturais. O conceito de gênero, assim, foi desenvolvido para se opor a essa idéia do biológico como algo dado, como algo da ordem da essência.

Como destaca Nicholson (2000), no entanto, se, por um lado, a noção de gênero pretendia enfatizar a sua diferença em relação à idéia de sexo, separando algo socialmente construído daquilo que seria da ordem do natural, por outro, o gênero continuou a ser utilizado como um conceito a que se recorria quando se queria estabelecer qualquer distinção entre o masculino e o feminino, inclusive aquelas que tentavam diferenciar os corpos masculinos e femininos. Isso ocorreu devido ao fato de alguns pesquisadores terem percebido que não só “comportamentos e personalidades” eram construídos socialmente, mas também o era o próprio corpo. Segundo a autora,

a maioria das feministas do final da década de 1960 e início de 1970 aceitaram a premissa da existência de fenômenos biológicos reais a diferenciar mulheres de homens, usadas de maneira similar em todas as sociedades para gerar uma distinção entre masculino e feminino. A nova idéia foi simplesmente de que muitas das diferenças associadas a mulheres e homens não eram desse tipo, nem efeitos dessa premissa. Assim o conceito de “gênero” foi introduzido para suplementar o “sexo”, não para substituí-lo (p.11).

Nesse sentido, uma importante formulação foi aquela estabelecida por Gayle Rubin (1975, em Nicholson 2000), em que o sexo não aparece como oposto ao gênero, mas como algo que serviu de base para a construção do gênero, algo a que chamou de “sistema sexo-gênero”. Para Rubin (1975), o “sistema sexo-gênero” define-se como “o conjunto de acordos sobre os quais a sociedade transforma a sexualidade humana



biológica em produto da atividade humana” (em Nicholson, 2000). Assim, Nicholson (2000) denomina de fundacionalismo biológico essa relação entre corpo, comportamento e personalidade.

O fundacionalismo biológico trouxe algumas vantagens para as feministas. Além de permitir a sustentação da noção de que “as constantes da natureza são responsáveis por algumas constantes sociais”, permitiu ainda sustentar a idéia de que as constantes sociais podem ser modificadas, o que é fundamental tanto para reforçar a posição feminista, como para explicar as diferenças e semelhanças entre as próprias mulheres.

Para Nicholson (2000), ainda que o fundacionalismo biológico permita o reconhecimento das diferenças entre as mulheres, esse reconhecimento se faz de forma limitada e problemática. O ponto de tensão residiria no modo como é feita a articulação das diferenças entre mulheres distintas, uma vez que essas diferenças são vistas mais como algo coexistente do que como fruto de interseções com outras diferenças, como as de raça e classe, por exemplo. Como destaca a autora, isso leva à “tendência de se pensar o gênero como o representativo do que as mulheres têm em comum, e aspectos de raça e classe como indicativos do que elas têm de diferente” (p. 13).

Assim, Nicholson (2000) conclui que tanto o determinismo biológico como o fundacionalismo biológico deveriam ser refutados pelo feminismo. Isso não significa a exclusão da idéia de corpo da teoria feminista, mas apenas que se repense o modo como se concebe o corpo, sendo mais acertado entendê-lo como uma variável do que uma constante.

A reflexão de Judith Butler (2003), em *Problemas de gênero*, se aproxima muito da reflexão de Nicholson (2000). Da mesma forma que esta última, Butler (2003) procura desconstruir conceitos como o de corpo, sexo e gênero, sobretudo a partir do questionamento sistemático das noções relacionadas ao gênero e a suas constituições identitárias baseadas, principalmente, no falocentrismo e na heterossexualidade compulsória. Estes seriam “regimes de poder/discurso” determinantes na construção dos discursos de gênero.

Butler (2003) questiona a idéia do sexo como uma constituição física/natural e do gênero, como social. Segundo a autora, tanto o gênero como a própria noção de sexo e corpo são resultados de elaborações sociais e considerar essa perspectiva parece ser uma condição fundamental para uma ampliação epistemológica e mais democrática da questão.

Entretanto, Judith Butler (2003) observa que, ao tentar desconstruir o sujeito masculino e afirmar o sujeito feminino, as teorias feministas poderiam incorrer no mesmo engano de uma universalização normativa da mulher. Isto estaria relacionado à noção de identidade “una”, comum, constituída pelo estruturalismo, bem como a uma demanda para a representação política. Contudo, a identidade de gênero não pode ser vista como algo isolado, mas, antes, ela é fruto de relações estabelecidas com outros aspectos identitários que são partes constituintes desta identidade de gênero. Nas palavras da autora:

se alguém “é” uma mulher, isso certamente não é tudo que esse alguém é; o termo não logra ser exaustivo, não porque os traços predefinidos de gênero da “pessoa” transcendam a parafernália específica de seu gênero, mas porque o gênero nem sempre se constitui de maneira coerente ou consistente nos diferentes contextos históricos, e porque o gênero estabelece interseções com modalidades raciais, classistas, étnicas, sexuais e regionais de identidades discursivamente constituídas. Resulta que se tornou impossível separar a noção de “gênero” das interseções políticas e culturais em que invariavelmente ela é produzida e mantida (Butler, 2003, p.20).

O problema é que a noção de um feminino universal, que povoa muitas teorias sobre a construção de gênero, estaria localizada na estrutura binária masculino/feminino, fazendo da identidade de gênero algo autônomo, independente de qualquer outra identidade, como a de raça, etnia e classe social, por exemplo. Assim, segundo a autora,

a “especificidade” do feminino é mais uma vez totalmente descontextualizada, analítica e politicamente separada da constituição da classe, raça, etnia e outros eixos de relações de poder, os quais tanto constituem a “identidade” como torna equívoca a noção singular de identidade (Butler, 2003, p.21).

De acordo com Butler (2003), é fundamental buscar entender o papel do corpo, do mesmo modo que o gênero, como algo também construído socialmente. Por sua vez, segundo a autora, seria exatamente a falta desse entendimento que, muitas vezes, termina fundamentando as definições biologizantes sobre o gênero. O corpo não tem sua significação elaborada antes do gênero, assim como a idéia de sexo. Para ela, o sujeito, em todas as suas dimensões, é construído discursivamente. Então, são os discursos hegemônicos, naturalizados culturalmente que terminam por estabelecer as idéias normativas e naturalizadas do dualismo sexo e gênero. Esses discursos,

elaborados a partir de idéias excludentes, guardam um caráter político e contingente, subvertendo a própria idéia de identidade. Em suas palavras,

as estruturas jurídicas da linguagem e da política constituem o campo contemporâneo do poder; conseqüentemente, não há posição fora desse campo, (...). E a tarefa é justamente formular, no interior dessa estrutura constituída, uma crítica às categorias de identidade que as estruturas jurídicas contemporâneas engendram, naturalizam e imobilizam (Butler, 2003, p.22).

Deste modo, o discurso cultural não apenas é o responsável pela construção das noções de sexo, gênero e corpo, como também é ele próprio que estabelece os padrões que opõem o masculino e o feminino, e determina a forma como se organiza a estrutura de gênero em uma determinada sociedade. Portanto, situar a noção dualista do sexo em um domínio pré-discursivo não seria apenas uma forma de garantir sua estabilidade interna, mas também um meio de assegurar, de maneira eficaz, a própria estrutura binária do sexo.

Uma interessante análise sobre gênero é aquela empreendida por Nancy Fraser (2002). Ela propõe uma discussão a partir de uma lógica bifocal da noção de gênero, através da articulação das teorias da redistribuição e do reconhecimento<sup>7</sup>, analisando, ao mesmo tempo, de que forma isto pode estar implicado nas desigualdades existentes no mundo social. Essa postura assumida pela autora constitui, a nosso ver, um importante exemplo da discussão mais ampla a que o conceito de gênero está sendo submetido, não só porque a realidade social é tomada em sua complexidade, como também porque o próprio conceito de gênero só pode ser interpretado em sua complexidade.

Deste modo, Fraser (2002) tece sua reflexão a partir de estudos que trabalham a questão de gênero e que, segundo ela, podem ser resumidos em duas correntes principais: uma que se apóia na idéia de um caráter desigual da economia e da política, e outra que acredita na influência determinante de uma ordem cultural androcêntrica. Como assinala Fraser (2002), a primeira é centrada na questão do trabalho, enquanto que a segunda, na cultura.

Entretanto, para a autora, não é suficiente discorrer sobre os pontos positivos e negativos de cada uma das correntes existentes e que tratam da questão de gênero, mas, antes, seria interessante se articular os elementos das correntes da redistribuição e do

---

<sup>7</sup> A teoria da redistribuição apóia-se em antigas tradições de caráter igualitário, trabalhista e socialista, em que seus partidários buscam uma “redistribuição” mais justa de bens e recursos materiais. Já a teoria do reconhecimento acredita em uma sociedade mais sensível às diferenças, em que o respeito à igualdade não estaria mais baseado nas normas e valores culturais dominantes (Fraser, 2007).

reconhecimento. Como explica Fraser (2002), quando essas duas teorias são combinadas, o gênero surge, ao mesmo tempo, como uma classe e um grupo estratificado e como uma elaboração discursivo-cultural.

Quando a lógica do reconhecimento é predominante, o gênero está enraizado na ordem de estratificação da sociedade, codificando padrões culturais de interpretação e avaliação. Já para a lógica da redistribuição, existe uma divisão no mundo do trabalho baseada em características masculinas e femininas. E é a dimensão econômica desigual e injusta da redistribuição que termina por se estabelecer, exatamente por ela ser vista como um produto natural e simbólico relacionado à dimensão discursiva e cultural do reconhecimento.

Ao fazer uma leitura sobre algumas das discussões sobre gênero, entendemos que as relações assimétricas vivenciadas pela mulher em relação ao homem nascem de relações sociais desiguais de poder. E são essas relações desiguais de poder, fruto de uma construção histórico-social, que terminam por ordenar diferentes instâncias da organização social do mundo, inclusive a do trabalho. Portanto, discutir as implicações inerentes ao conceito de gênero, sobretudo a partir do que se articula e se entende por esse conceito, não somente é, a nosso ver, importante, mas também decisivo para se pensar em como transformar as desigualdades a que as mulheres ainda permanecem submetidas.

Partimos da perspectiva que considera que o discurso desempenha um papel central na organização social, inclusive no que tange às relações entre os sexos. Isto porque o discurso, construído a partir de um sistema de idéias dominantes e mediatizado pela linguagem, parece ser um importante meio pelo qual não apenas a ideologia vigente em uma sociedade se produz e reproduz continuamente em todos os seus aspectos, como também porque ele próprio é produto dela.

Assim, como aponta Norman Fairclough (2001), a linguagem é uma prática social e o discurso um modo de ação, isto é, uma forma de atuação sobre o mundo e sobre os indivíduos. Para este autor, há uma relação dialética entre discurso e estrutura social, sendo que, ao mesmo tempo em que a estrutura social é condição e efeito da prática social, ela também delimita e molda o discurso. Desta forma, como assinala Fairclough (2001),

os eventos discursivos específicos variam em sua determinação estrutural segundo o domínio social particular ou o quadro institucional em que são gerados. Por outro lado, o discurso é socialmente constitutivo (p.91).

Essa elaboração do discurso como elemento produzido e produtor da realidade social está relacionada à idéia de que o discurso contribui para a constituição da estrutura social e esta, por sua vez, o determina e restringe. O que se ressalta aqui não é apenas a característica do discurso como reflexo de uma representação do mundo, mas também como espaço de elaboração de significações, ou seja, o seu caráter também formador e transformador.

Deste modo, de acordo com a perspectiva de Fairclough (2001), ressaltam-se três aspectos dos efeitos constitutivos do discurso e, conseqüentemente, três funções da linguagem relacionadas a esses aspectos: o discurso participa da elaboração das identidades sociais e das posições dos sujeitos (função identitária); o discurso contribui para a construção das relações sociais (função relacional); e o discurso participa da constituição dos sistemas de conhecimento e crença (função ideacional).

Neste ponto, gostaríamos de destacar a abordagem acerca do papel do discurso empreendida por Conceição Nogueira (2001), em *Um Novo Olhar sobre as Relações Sociais de Gênero – feminismo e perspectivas críticas na psicologia social*. A nosso ver, a reflexão apresentada pela autora oferece uma excelente síntese das implicações que o discurso pode ter para as práticas e construções sociais e que tomaremos aqui de empréstimo.

Segundo Nogueira (2001), “os discursos oferecem uma possibilidade dos indivíduos compreenderem as suas experiências e os seus comportamentos (assim como os dos outros)” (p.98). Para esta autora, as abordagens que tratam do discurso e se encontram de acordo com uma perspectiva pós-estruturalista, voltam-se mais para as questões relativas à identidade, as estruturas e práticas sociais, bem como para as relações de poder, ao contrário de abordagens que acreditam na “*existência de uma variabilidade essencial do significado da linguagem*”, preocupando-se com a *performance* do discurso, tanto no que diz respeito a sua forma como aos objetivos visados através dele.

Compartilhando da proposta desta autora, voltemo-nos para um dos pontos tratados por Nogueira (2001) e que se refere à articulação entre os discursos, as estruturas e as práticas sociais. Para ela, este ponto é fundamental na medida em que os discursos refletem o modo como as sociedades são organizadas. Existem diversos discursos circulando em cada meio social. Desta forma, por exemplo, segundo os discursos relacionados à educação, o sujeito pode ser visto como analfabeto, técnico ou doutor. Quanto à sexualidade, ele pode ser heterossexual, homossexual ou bissexual. A questão

é que, ainda que várias formas de discurso circulem no meio social, algumas destas classificações são legitimadas, enquanto que outras não. Isso pode significar que elas podem ser vistas, muitas vezes, como “normais” ou “anormais”, como é o caso da própria sexualidade. Estas diversas classificações, legitimadas ou não socialmente, estruturam a sociedade e se concretizam nas práticas sociais. São essas mesmas classificações que participam da constituição das identidades e que estão diretamente relacionadas às práticas e estruturas sociais estabelecidas. Deste modo, estas últimas podem estar sujeitas a um sistema de idéias dominante, como é o caso da visão androcêntrica de mundo, que termina por definir padrões considerados verdadeiros e influenciar nas elaborações identitárias. Muito provavelmente, isto acaba por construir alguns sentidos de “verdade”, como o de que homens não choram, mulheres são intuitivas, homens são racionais, mulheres não sabem liderar, entre muitas outras, e configurar as relações sociais desiguais entre os indivíduos. Assim, em uma sociedade, os discursos não são resultado da livre escolha de idéias, mas de práticas sociais profundamente arraigadas em determinadas estruturas sociais.

Um outro ponto tratado por Nogueira (2001) diz respeito às ligações existentes entre discursos e relações de poder. Os discursos estão permeados por relações de poder e, conforme já apontado, isto termina por contribuir para o estabelecimento de sistemas de idéias dominantes. Assim, ainda que muitos discursos sirvam para a manutenção de uma ordem social em consonância com o interesse particular de alguns, estes são internalizados pela maioria dos indivíduos sem qualquer contestação.

A mesma idéia está presente no *paradoxo da dóxa*, tratado por Bourdieu (1999). Segundo o autor, esta idéia corresponde à noção de que a ordem do mundo, que compreende interesses, deveres e sanções, muitas vezes contrários e impostos por um grupo em detrimento de outro – como é o caso dos homens frente às mulheres –, seja, em grande parte, respeitada. Tal “submissão paradoxal” é resultante de uma violência simbólica, “insensível e invisível” para as vítimas, ainda que, por vezes, reforçada por elas próprias, e que é operada, fundamentalmente, através dos meios simbólicos de comunicação e de conhecimento. Esses meios simbólicos, determinados por um grupo específico, terminam por se transformar no principal modo de pensar e agir no mundo dos sujeitos sociais, tornando-se o modelo dominante, uma vez que ele é naturalizado e visto, assim, como “verdade”. Nas palavras de Bourdieu (1999),

a dominação masculina encontra, assim, reunida todas as condições de seu pleno exercício. A primazia universalmente concedida aos homens se afirma na objetividade de estruturas sociais e de atividades produtivas e reprodutivas, baseadas em uma divisão sexual do trabalho de produção e reprodução biológica e social, que conferem aos homens a melhor parte, bem como nos esquemas imanentes a todos os *habitus*: moldados por tais condições, portanto, objetivamente concordes, eles funcionam como matrizes das percepções, dos pensamentos e das ações de todos os membros da sociedade (...). E as próprias mulheres aplicam a toda a realidade e, particularmente, às relações de poder em que se vêem envolvidas esquemas de pensamento que são produto da incorporação dessas relações de poder e que se expressam nas oposições fundantes da ordem simbólica. Por conseguinte, seus atos de conhecimento são, exatamente, atos de reconhecimento prático, de adesão dóxica, crença que não tem que se pensar e se afirmar como tal e que “faz”, de certo modo, a violência simbólica que ela sofre (p.45).

O que se ressalta neste ponto, segundo Bourdieu (1999), são as questões políticas relacionadas ao discurso, em que é importante compreender que, apesar da relação de poder implicar na existência de uma dominação, a parte submetida não permanece exatamente passiva, como pode parecer à primeira vista. Antes, mantém-se aí uma constante relação de forças que, quando transformada, pode operar mudanças. A relação entre discurso e política também é tratada por Fairclough (2001), que, como Bourdieu (1999), vê os discursos como práticas políticas e ideológicas. Entretanto, este autor parece ir um pouco mais além do que é postulado por Nogueira (2001) que, por exemplo, observa na questão política do discurso apenas o lugar de cada um no jogo de forças. Para Fairclough (2001), o discurso, como prática política, assumiria o papel de definir não apenas as relações de poder como também as instituições onde circulam tais relações de poder. Já como prática ideológica, o discurso, para o autor, consistiria na forma como são estabelecidos os significados atribuídos às diferentes posições ocupadas pelos indivíduos nas relações de poder. Portanto, estas práticas políticas e ideológicas, inerentes aos discursos, estão interligadas, na medida em que a política se caracteriza como o espaço delimitador das lutas de poder em que os significados, constituídos ideologicamente, são elaborados.

A ideologia parece assumir um papel fundamental nas elaborações discursivas, ligando-se diretamente aos sistemas culturais dominantes em uma dada sociedade. A ideologia, portanto, constrói os modos de pensar e agir no mundo, definindo as percepções e os papéis sociais, inclusive aqueles relacionados aos sexos.

Valores e normas culturais que constroem as identidades e subjetividades são orientados ideologicamente. Desta forma, a ideologia pode ser de tal modo naturalizada nas práticas cotidianas, que termina por mascarar construções que são, na verdade,

sociais. É assim que as características relacionadas a cada um dos sexos podem deixar de ser elaborações sócio-culturais relacionadas a um momento histórico específico para assumir um caráter de natureza. E é a naturalização desses aspectos socialmente construídos relativos aos sexos que parece esvaziar qualquer possibilidade de reflexão sobre os seus efeitos sociais. Nas palavras de Rocha-Coutinho (1994),

por mais antigos que possam parecer o patriarcalismo e a dominação da mulher, é preciso ter-se em mente que estes são formas históricas e não naturais. (...) [fica] subjacente toda uma estratégia de poder, articulada a partir de um discurso que tenta encobrir as desigualdades entre os sexos naturalizando-as. Isto é, as desigualdades não são visíveis, ou, pelo menos, passíveis de questionamento, uma vez que se constrói um consenso por meio do qual o que foi produzido pela cultura é atribuído à natureza (p. 51).

Por fim, no que tange às identidades, estas seriam resultado das possíveis combinações de discursos disponíveis em determinada cultura, como é o caso dos discursos de gênero. As identidades seriam fruto da articulação entre as diversas possibilidades de discursos existentes em diferentes áreas da vida dos indivíduos. Para Nogueira (2001), uma importante questão a ser pensada é quando a combinação entre diferentes discursos significa um problema, como é o caso dos discursos de gênero associados aos discursos de liderança. As identidades, assim, são construídas a partir de uma multiplicidade de discursos existentes na sociedade, que se encontram em constante ação e interação. A construção das identidades não ocorre no interior dos indivíduos, mas no meio social, através da linguagem. O fato das identidades não estarem relacionadas a algo da ordem da essência, mas, antes, serem socialmente construídas e transformáveis, não significa que elas são elaboradas arbitrariamente. As identidades articulam-se numa lógica particular do eu que, por sua vez, está envolvido diretamente com o meio social em que se encontra.

### **1.3 A metamorfose da(s) identidade(s) feminina(s)**

Vimos que a experiência feminina vem se modificando ao longo do tempo e importantes conquistas foram alcançadas. Se, em algum momento, os papéis de mãe e esposa, bem como o espaço da casa, constituíram o principal destino das mulheres, pouco a pouco elas ampliaram os seus universos e o trabalho remunerado passou a assumir um lugar de destaque em suas vidas.



Contudo, estar no mundo do trabalho hoje, para muitas mulheres, não significa somente prover ou complementar o sustento da família, como mencionado antes. O caráter profissional do trabalho e o investimento em uma carreira passaram a ser importantes para muitas delas, o que fez com que o universo feminino fosse transformado significativamente e, cada vez mais, novos espaços foram sendo conquistados, como é o caso de mulheres que ocupam cargos de chefia, antes quase que exclusivamente masculinos.

Entretanto, antigos espaços também têm sido modificados, como é caso da família. Se antes o modelo familiar, sobretudo o da classe média, se reduzia a pai, mãe e filhos, hoje encontramos outras composições, como é o caso das famílias chefiadas exclusivamente por mães ou pais sozinhos, de casais homossexuais e de casais de recasamento com seus respectivos filhos, entre outras.

O importante a ser ressaltado aqui é que essas mudanças, que vêm alterando e reconfigurando a identidade feminina, não significam que antigos papéis estejam sendo abandonados, mas, antes, que alguns papéis estão se acumulando ou alargando o seu campo de possibilidades. O fato é que a identidade feminina, assim como outras identidades, tem deixado de ser, cada vez mais, resultado de normas sociais para ser fruto de uma escolha individual (Bauman, 2005; Guiddens, 2002; Hall, 2006). Desse modo, mesmo que algumas mulheres, sobretudo em prol da profissão, adiem ou não queiram se casar e/ou ser mães, outras ainda optam exclusivamente por isso. Na verdade, parece haver hoje uma convivência de novas e velhas identidades femininas, de novos e velhos valores, de novas e velhas práticas e discursos.

Não podemos esquecer que o mundo tem mudado bastante e os sujeitos, ao mesmo tempo que são responsáveis por essas transformações, são também transformados. Como bem definiu Bauman (2005), vivemos num mundo líquido, numa modernidade líquida, onde tudo parece instável e provisório e onde, conseqüentemente, identidades “rígidas e inegociáveis” não encontram mais lugar. No estágio atual da modernidade, uma série de mudanças importantes, como é o caso da globalização, estão em curso, o que está fragmentando as paisagens sociais e transformando as identidades (Guiddens, 2002; Hall, 2006). Assim, como aponta Hall (2006), as identidades atuais estariam descentradas ou deslocadas. Segundo este autor,

um tipo diferente de mudança estrutural está transformando as sociedades modernas no final do século XX. Isto está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que, no

passado, nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais. Estas transformações também estão mudando nossas identidades pessoais, abalando a idéia que temos de nós próprios como sujeitos integrados. Esta perda de um “sentido de si” estável é chamada, algumas vezes, de deslocamento ou descentração do sujeito (Hall, 2006, p.9).

Para Guiddens (2002), o advento desse estágio atual da modernidade, tratado por ele de alta modernidade, se caracteriza pela radicalização de alguns processos, como é o caso da reflexividade dos sujeitos. Essa situação traz um caráter muito efêmero para as coisas, em que o conhecimento e a informação utilizados na busca de resoluções precisas para as situações cotidianas mudam rapidamente, trazendo consigo um risco inerente por sua imprevisibilidade. Isso termina por afetar diretamente a constituição do “eu” e das identidades. O sujeito, na sua reflexividade constante, está permanentemente em contato com novos conhecimentos, o que pode resultar na reformulação de si mesmo e de suas práticas sociais. Deste modo, segundo Guiddens (2002),

a reflexividade da modernidade se estende ao núcleo do eu. Posto de outra maneira, no contexto pós-tradicional, o eu se torna um projeto reflexivo. Transições nas vidas dos indivíduos sempre demandaram a reorganização psíquica, algo que era freqüentemente ritualizado nas culturas tradicionais na forma de ritos de passagem. (...) Nos ambientes da modernidade, por contraste, o eu alterado tem que ser explorado e construído como parte de um processo reflexivo de conectar mudança pessoal e social (p.37).

As mudanças ocorridas no contexto da modernidade e na constituição das identidades pessoais poderiam ser relacionadas ao surgimento do individualismo moderno. Entretanto, Guiddens (2002) acredita ser esta uma forma muito generalizada de se determinar os fatos, entendendo como necessária a identificação particular de características centrais definidoras do processo de auto-identidade, entre as quais ele destaca dez: 1) O indivíduo é responsável pela constituição do seu próprio eu tomado como um projeto reflexivo; 2) A trajetória do indivíduo volta-se para o passado visando o futuro; 3) A reflexividade do eu é permanente; 4) A constituição de uma auto-identidade coerente está ligada à constituição de uma narrativa do eu explicitada; 5) A realização do projeto do eu implica num controle do tempo; 6) O corpo visto como sistema de ação é parte do projeto reflexivo do eu; 7) A realização do projeto reflexivo do eu envolve o equilíbrio entre oportunidade e risco; 8) A autenticidade é a base moral para a auto-realização; 9) A vida e a narrativa do eu são constituídas de diversas passagens; 10) O desenvolvimento do projeto do eu é internamente referido (pp.74-79). Ou seja, os novos mecanismos de auto-identidade deixam de ser consideradas entidades

passivas, fruto de influências externas e passam a ser vistas como construídos a partir da escolha de um estilo de vida em meio a uma ordem social permeável e reflexivamente organizada.

Para Hall (2006), se um dia o sujeito do Iluminismo apresentou “uma identidade fixa e imutável”, a ação de diversos fatores teria resultado “nas identidades abertas, contraditórias, inacabadas” do sujeito contemporâneo. E, de acordo com ele, um dos principais fatores que teria contribuído para a constituição dessa identidade descentrada do sujeito atual seria o Feminismo, “tanto como crítica teórica, quanto como um movimento social” (p.44). Para este autor, o Feminismo teria sido responsável pelo questionamento de idéias-chaves como, por exemplo, “dentro” e “fora”, “privado” e “público”, e isso teria levado para o debate temas centrais da organização social, como a família, a sexualidade e a divisão sexual do trabalho. Deste modo, segundo Hall (2006), este movimento, opondo-se à prática recorrente da formação generificada dos indivíduos (homem/mulher, pai/mãe, etc.), trouxe a politização da subjetividade, da identidade e do processo identitário, através da questão da diferença sexual. Por fim, o Feminismo teria sido o responsável pela contestação da idéia de homens e mulheres como parte de uma mesma identidade, a “Humanidade”, bem como teria expandido sua luta que, se inicialmente estava voltada exclusivamente para as necessidades das mulheres, com o passar do tempo ampliou-se para uma luta em prol da identidade sexual e de gênero. Já para Guiddens (2002), o Feminismo se destaca na medida em que trouxe para a arena política aspectos relativos à auto-identidade. Cada demanda pessoal da mulher, geralmente voltada para fora do lar, implicava na questão da emancipação; logo, tornava-se uma demanda política. Mas emancipar-se não era suficiente. Quando as mulheres conseguiram “sair de seus lares”, elas precisaram lutar ainda para entrar em outros espaços, porque só lhes era permitido o acesso àqueles ambientes em que as identidades disponíveis estavam de acordo com os estereótipos masculinos. Assim como Hall (2006), Guiddens (2002) destaca como importante característica desse movimento a expansão de sua agenda, que, inicialmente, estava voltada apenas para preocupações ligadas à mulher, mas logo foi se ampliado para incluir questões mais amplas.

Por fim, observamos que as identidades dos sujeitos não podem mais ser concebidas hoje como isoladas e estáticas, mas, antes, elas estão cada vez mais diretamente atreladas ao próprio movimento do contexto social em que estão inseridas. Se as mulheres foram por muito tempo definidas a partir de características fixas, parte de uma

natureza imutável, a força de sua história acabou por questionar esta idéia. Hoje, na era da modernidade líquida, modernidade tardia, ou pós-modernidade, o mundo, caracteriza-se por intensas mudanças e encontra-se e cada vez mais centrado na força da individualidade dos sujeitos. Assim, não podemos mais falar de uma identidade fixa, imutável, mas sim de identidades. As identidades atuais se transformam, se excluem, se sobrepõem a outras, formando um mosaico de identidades, como é o caso das identidades femininas.

## Capítulo 2

### Mulher e Trabalho na Atualidade: entre Dilemas e Desafios

O trabalho na vida das mulheres não é algo novo na história. Contudo, só mais recentemente percebeu-se como, a partir dessa relação, é possível observar que importantes transformações foram e continuam sendo operadas, tanto na constituição das identidades femininas – e, por conseguinte, também das identidades masculinas –, como na própria noção de trabalho, seja ele remunerado ou não. Verificamos que, à medida que as mulheres vão avançando e conquistando diferentes espaços sociais, antigos e novos papéis são modificados e ganham outras significações. Desta forma, acreditamos que é neste contexto que aspectos específicos, como é o caso da presença feminina em cargos de comando, se tornam locus privilegiado de análise, em que novas e velhas concepções sobre o lugar de homens e mulheres podem ficar mais evidenciadas, revelando seus próprios dilemas e desafios.

Neste capítulo pretendemos discutir quais as implicações relacionadas à divisão sexual do trabalho e de que forma isso vem estabelecendo a forma de inserção das mulheres nos espaços produtivos. Se conquistas cada vez maiores têm sido alcançadas pelas mulheres no mercado de trabalho, fortes entraves ainda permanecem, e os dados estatísticos a esse respeito podem ser reveladores, como veremos também mais adiante. Por fim, gostaríamos de pontuar aqui como a discussão sobre a presença feminina em cargos de chefia parece suscitar interessantes reflexões sobre o espaço da mulher na sociedade hoje. Se, por um lado, ela vem almejando e alcançando conquistas cada vez mais significativas, como uma ascensão profissional cada vez maior, por outro, novas e velhas dimensões objetivas e subjetivas coexistem, tornando-se determinantes para suas vidas.

#### 2.1 A divisão sexual do trabalho e o lugar do trabalho feminino

O trabalho feminino não é recente. Entretanto, se as mulheres sempre estiveram presentes no universo do trabalho, é de fundamental importância compreender que o significado dessa participação nunca foi único, mas, antes, variou ao longo do tempo e espaço. No que se refere ao ocidente, pode-se dizer que o trabalho da mulher, de modo geral, permaneceu por um longo tempo quase que despercebido, ganhando visibilidade

somente a partir da Modernidade, quando passou a ser visto como um problema (Scott, 1991).

Na verdade, a própria idéia de Modernidade foi fruto de transformações ocorridas no mundo em que, para além de mudanças mais concretas, como a industrialização e a urbanização, foram desencadeadas alterações também nas relações sociais. A Modernidade significou o estabelecimento de uma nova ordem para instituições centrais da sociedade, como a família e a economia, por exemplo, que resultou na modificação de relações de poder, como aquelas existentes entre homens e mulheres. E foi exatamente a ocorrência de tais transformações que fez com que o trabalho feminino fosse colocado em xeque.

Como mencionado no primeiro capítulo, mais do que a simples divisão das esferas em pública e privada, a Modernidade trouxe uma justificativa para a separação destas duas tarefas de acordo com o sexo, estabelecendo, assim, uma divisão sexual do trabalho<sup>8</sup>. Essa divisão sexual das tarefas caracterizou-se por atribuir a responsabilidade pelo trabalho produtivo remunerado, ligado ao espaço público, ao homem, enquanto que o trabalho reprodutivo, ligado à esfera privada da casa, foi definido como um papel da mulher. A partir de então, qualquer prática que subvertesse esse novo padrão estabelecido soava como uma ameaça social. Daí decorre o surgimento dos questionamentos modernos sobre a presença feminina no trabalho remunerado, já que agora ele foi apartado do trabalho não remunerado realizado no espaço doméstico, este sim, visto como o lugar “natural” da mulher.

Como assinala Saffioti (1976), a necessidade de exclusão da mulher do sistema produtivo não se deu enquanto este apresentava um ritmo lento e de baixa produtividade. Ao contrário, o trabalho feminino era visto como necessário, ainda que já lhe tivesse sido outorgado somente um papel secundário. Isso quer dizer que, mesmo sendo a mulher, em épocas pré-capitalistas, fundamental para o processo produtivo, a sua submissão frente ao homem já a situava em uma posição de inferioridade na sociedade. Pode-se observar o quanto o advento do capitalismo – um dos principais aspectos da Modernidade - parece ter acirrado as condições adversas em que já se encontravam as mulheres. Por um lado, elas passaram a ter suas capacidades ainda menos valorizadas, percebidas em termos de características próprias da “essência”

---

<sup>8</sup> Ainda que inúmeros trabalhos anteriores que já tivessem discutido a questão da separação de tarefas de acordo com o sexo, a problematização da noção de divisão sexual do trabalho se deu somente a partir da década de 1970, na França, quando diversos trabalhos lançaram as bases conceituais dessa questão, impulsionados, sobretudo, pelos movimentos feministas da época (Hirata & Kergoat, 2007).

feminina, que justificavam a supremacia masculina, e, por outro, como consequência dessa sua “natureza”, à medida que as formas produtivas foram se desenvolvendo, as mulheres foram paulatinamente sendo cada vez mais marginalizadas, situadas, quando muito, em funções periféricas (Saffioti, 1976).

Concordamos com Scott (1991) quando a autora aponta para o fato de que a questão estava na problematização do “próprio sentido da feminilidade e da sua compatibilidade com o trabalho assalariado” (p.443), algo que resultou em perguntas como: “deve a mulher trabalhar por um salário? Qual o impacto do trabalho assalariado no corpo feminino e na sua capacidade de desempenhar as funções maternas e familiares? Que gênero de trabalho é adequado para uma mulher?” (p.443). Pode-se evidenciar, contudo, na verdade, dois pontos fundamentais ligados a essa problemática que opõe o “sentido da feminilidade” ao “trabalho assalariado”. O primeiro deles diz respeito a como aspectos socialmente construídos – caso do que se entendia então por “feminilidade” - são naturalizados, enquanto que o segundo se refere a como isso funcionou para estabelecer relações de compatibilidade ou não, entre feminilidade e trabalho assalariado.

Apesar de mulheres e homens serem, do ponto de vista biológico, distintos, as características físicas que diferenciam os dois sexos foram associadas a diferentes traços que estariam “naturalmente” associados à masculinidade e à feminilidade e, portanto, foram atribuídos papéis sociais distintos, que passaram a ser vistos como próprios da natureza de cada sexo. Assim, se aspectos como “casamento, família, casa e cuidado dos filhos” foram tomados como “coisas de mulher”, “trabalho, rua e política” foram relacionados a “coisas de homem”. Essa naturalização nos permite compreender porque assumir qualquer tarefa vista como própria do outro sexo tornava-se quase que uma aberração, como era o caso do trabalho feminino remunerado.

Contudo, nos parece incompleto pensar que qualquer problema relacionado ao trabalho da mulher tenha resultado exclusivamente de modificações estruturais concretas imputadas à ordem moderna. Compartilhamos, sem dúvida, da idéia de que a Modernidade trouxe para o ocidente uma nova ordem de discurso que parece ter ratificado ou mesmo acirrado disparidades há muito tempo estabelecidas, como é o caso da situação de inferioridade da mulher em relação ao homem. Ou seja, ainda que as diferenciações entre os sexos não fossem uma novidade, os discursos modernos terminaram por produzir efeitos culturais, sociais, políticos e econômicos bem específicos (Scott, 1991).

Um ponto importante, como destaca Scott (1991), é a necessidade de a própria análise científica desconstruir alguns aspectos que funcionaram inicialmente, como forma de desconstrução da antiga ordem e sua substituição por uma nova ordem, como se qualquer mudança histórica só fosse possível caso se estabelecesse uma ruptura com o antigo. Entretanto, o que se vem observando é que grande parte das mudanças ocorridas nos processos históricos, políticos e sociais não se dão desta forma, mas sim a partir de uma contínua transformação em que, normalmente, pelo menos durante um certo período de tempo, o velho e o novo convivem e/ou, algumas vezes, mudam apenas sua forma mas não sua significação. Com a questão do trabalho assalariado feminino parece não ter sido diferente. Assim, certas formas de interpretação radicais sobre a configuração do trabalho das mulheres parecem ter funcionado somente como meio de igualar as experiências de todas as mulheres aumentando, desta forma, a distância entre homens e mulheres.

Sem negar as mudanças, é comum encontrarmos, como aponta Scott (1991), descrições em que o trabalho feminino aparece em um tempo anterior e posterior ao processo inicial de industrialização, sobretudo a partir do século XIX, sendo que o primeiro era caracterizado como normalmente não remunerado, e que se dava concomitantemente às responsabilidades familiares, que sempre foram priorizadas, enquanto que o segundo se caracterizaria por ser um trabalho assalariado realizado, até bem pouco tempo atrás, especialmente pelas mulheres das camadas de baixa renda, fora da esfera doméstica. Acima de tudo, esses dois momentos têm sido comumente vistos como se no período anterior à industrialização o trabalho produtivo e o trabalho doméstico se complementassem e no período posterior eles tivessem se tornado incompatíveis (Scott, 1991).

Pesquisas históricas recentes, contudo, têm apontado para o fato de que, se grande parte das mulheres trabalhadoras – em sua quase totalidade pertencentes às camadas de baixa renda - dos primeiros anos de industrialização eram mulheres jovens e solteiras que trabalhavam fora de casa, sobretudo em serviços domésticos, ou mulheres casadas em que o local e o tempo de trabalho variavam de acordo com as circunstâncias, esse também era o perfil das mulheres trabalhadoras dos tempos pré-industriais. Ainda que a industrialização tenha ampliado as possibilidades de trabalho para as mulheres, como foi o caso da indústria têxtil, elas permaneceram, em grande parte, nas áreas mais tradicionalmente associadas às mulheres, como a área de serviços domésticos. Portanto, esses novos tempos não promoveram necessariamente a saída da mulher para fora de



casa, mas, antes, trouxeram apenas uma mudança do local e do tipo de atividade por elas realizada (Scott, 1991).

Um fato significativo ocorrido nesta passagem para a sociedade industrial moderna foi o surgimento dos chamados empregos de “colarinho branco” que deslocaram um grande contingente de mulheres trabalhadoras dos serviços domésticos para outras áreas. Esses novos tipos de emprego, surgidos a partir da expansão do setor de serviços, apesar de requererem novas tarefas, bem como capacidades diversas daquelas exigidas nos trabalhos domésticos, preservavam alguns dos traços fundamentais normalmente associados ao que se considerava como trabalho feminino. Assim, as mulheres passaram a atuar em novos espaços, como no setor público e em diversas empresas privadas, assumindo funções como secretárias, datilógrafas, vendedoras, telefonistas, entre outras, algo que, apesar de representar uma certa ampliação do campo de trabalho feminino, ainda mantinha as mulheres no setor de serviços.

É nosso ponto de vista que a criação dos empregos de “colarinho branco” desempenhou um importante papel na forma como o trabalho feminino tem sido tratado nas sociedades ocidentais. Acreditamos que, de certo modo, isso talvez tenha sido um dos elementos importantes para a associação definitiva das mulheres ao setor de serviços e pelo bloqueio de sua entrada, ou por sua entrada tardia, em outros setores mais valorizados no mundo do trabalho, uma característica marcante até hoje. Além disso, esse tipo de emprego acabou por abrir oportunidades para a participação das mulheres da classe média no mercado de trabalho, que, até então, tinham muito poucas oportunidades de inserção na esfera pública do trabalho remunerado (Scott, 1991; Thebáud, 1991).

Assim, cabe destacar que, apesar da entrada da mulher no mundo público do trabalho assalariado ter sido problematizada de forma generalizada - como se dissesse respeito ao trabalho feminino, de modo geral -, a preocupação da sociedade com a presença das mulheres no mercado do trabalho voltava-se, na verdade, para a recente e crescente inserção das mulheres da classe média nesta esfera, algo que foi, em grande parte, proporcionado pela abertura desses novos empregos de “colarinho branco”, até porque as mulheres das classes menos abastadas sempre tiveram que trabalhar fora de casa para prover ou ajudar no provimento de seu próprio sustento e no de sua família. Assim, como aponta Scott (1991),

quando os reformadores falavam de “mulheres trabalhadoras” como uma categoria simples e construíram a sua argumentação principalmente com base no trabalho fabril, poderiam estar a generalizar a sua ansiedade face à posição das mulheres da classe média (p.452).

A grande preocupação com o trabalho feminino consistia, assim, no fato do trabalho das mulheres de classe média ameaçar o modelo familiar burguês, em que os papéis sociais de homens e mulheres eram bem definidos. Se ao homem cabia o provimento financeiro e a proteção da família, a mulher era a responsável pelos cuidados da casa e dos filhos e, desta forma, deveria se manter no seu lar. Qualquer coisa que interferisse nesse equilíbrio, como se acreditava ser o caso do trabalho feminino fora de casa, tornava-se, deste modo, um problema.

Cabe ressaltar que não apenas o ingresso das mulheres no mundo do trabalho foi fruto de preocupação da sociedade da época, como também o próprio tipo de trabalho que elas poderiam desenvolver. O objetivo era resguardar as mulheres da execução de atividades com características contrárias àquelas que se acreditava estar relacionadas à sua essência feminina, como era o caso dos trabalhos voltados para a educação e o cuidado de crianças e idosos, por exemplo, que estavam ligados a suas funções de mãe, esposa e dona de casa. Desta forma, elas deveriam apenas, ou, pelo menos, tentar buscar ofícios que não as distanciassem dessas características supostamente ligadas a sua “natureza” feminina. Tal fato fez com que muitas mulheres passassem a atuar, principalmente ao longo do século XX, em funções como as de professora, enfermeira e secretária, atividades consideradas apropriadas para elas.

Podemos dizer que se, inicialmente, a divisão sexual do trabalho serviu apenas para delimitar as responsabilidades de cada sexo nas esferas pública e privada, posteriormente, com a progressiva entrada de mulheres no espaço do trabalho produtivo remunerado, visto antes como exclusivamente masculino, bem como com a ampliação da própria noção de trabalho, ocorridas principalmente a partir das décadas de 1970-80, que passou a considerar também as tarefas domésticas como trabalho (Hirata & Kergoat, 2007), a idéia de divisão sexual do trabalho foi também ampliada. Esta noção passou, a partir de então, a estar relacionada à regulação da divisão entre os sexos nos diferentes tipos de atividades desenvolvidas, tanto no espaço público produtivo como no espaço privado da reprodução.

Segundo Hirata e Kergoat (2007), com as mudanças ocorridas na noção de família, antes vista como uma entidade natural e como um espaço também de trabalho,

tornou-se necessário repensar a idéia vigente de trabalho assalariado. Deste modo, se, a princípio, o trabalho assalariado era tomado como lugar privilegiado do “trabalhador masculino, qualificado e branco”, ele passou a abranger e a considerar o espaço de reprodução social, que terminava por abarcar o trabalho da mulher, bem como o das diversas etnias nele envolvidas. Contudo, pensar a idéia de trabalho somente em termos economicistas, como é o caso do trabalho assalariado, logo isto também se mostrou insuficiente, levando à ampliação da análise para incluir aquilo que alguns começaram a denominar “produção do viver”. Ou seja, para além do trabalho assalariado ou remunerado, era imperativo se considerar também como trabalho os inúmeros elementos necessários e inerentes à reprodução social.

Alguns estudos sobre a divisão sexual do trabalho concluíram que as tarefas, de um modo geral, são separadas, definidas e naturalizadas em funções masculinas e femininas, o que foi denominado na França de “relações sociais de sexo”. Contudo, se as relações sociais sexuadas se afirmam, em um determinado momento, enquanto noção, posteriormente elas constituem uma problemática na discussão sobre a divisão sexual do trabalho, algo que tem sido considerado uma importante ferramenta para a compreensão dos processos de constituição das práticas sociais, incluindo-se aí os discursos sociais que as constituem e reforçam (Kergoat, 1996; Hirata & Kergoat, 2007).

Dentre as inúmeras perspectivas desenvolvidas em sociologia para explicar a questão da divisão sexual do trabalho, aquela acima descrita, como ressalta Hirata (2002a), constitui uma das mais importantes, e é conhecida como a perspectiva das “relações sociais”. Um de seus aspectos mais ressaltados é o de que as relações entre homens e mulheres são antagônicas, isto é, as relações sociais de sexo caracterizam-se por constituírem relações desiguais, assimétricas e hierarquizadas, das quais a divisão sexual do trabalho é parte inerente e indissociável. Nesta abordagem, a divisão sexual do trabalho define-se, segundo Hirata e Kergoat (2007), como

a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. Essa forma é modulada histórica e socialmente. Tem como característica a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (p.599).

Esta perspectiva não se propõe apenas a apontar as desigualdades existentes entre os sexos, mas também a relacioná-las a uma organização social sistemática, em que se utilizaria a diferenciação biológica entre homens e mulheres para justificar uma hierarquização e criar um sistema de gênero. Desta forma, para além de uma definição mais abrangente, surgiu a necessidade de um aprofundamento no plano conceitual, definindo-se também princípios e modalidades da divisão sexual do trabalho. Organizaram-se, assim, os princípios da separação e o princípio hierárquico, em que o primeiro presume a existência de uma separação entre trabalhos de homem e trabalhos de mulher, enquanto que o segundo trata da noção de que o trabalho masculino sempre tem mais valor que o trabalho feminino. Quanto às modalidades de trabalho, elas são múltiplas, correspondendo a diversas situações possíveis. Se esses princípios se estabelecem de forma universal, ou seja, se eles são encontrados em todas as sociedades conhecidas, o mesmo não pode se dizer das modalidades, que guardam especificidades que variam no tempo e no espaço (Hirata & Kergoat, 2007).

A outra principal abordagem sociológica sobre a divisão sexual da trabalho é aquela que é conhecida como a do “vínculo social”, que acredita que haveria uma complementaridade entre homens e mulheres e, conseqüentemente, entre as diferentes funções por eles exercidas. Nesta abordagem, considera-se que haveria uma suposta igualdade de status social que não excluiria a idéia de uma divisão de tarefas entre homens e mulheres no que diz respeito às atividades domésticas e profissionais. Do mesmo modo, no universo das profissões haveria uma divisão entre os tipos de emprego considerados mais apropriados a cada um dos sexos e que seriam capazes de reproduzir os papéis sexuais (Hirata, 2002a).

Essa segunda abordagem envolve modelos os mais diversos, dentre os quais, destacam-se três. No primeiro, a questão da relação homem/mulher é tratada a partir do enfoque tradicional, em que a mulher seria a responsável pelos assuntos relativos à casa e à família, enquanto que o homem atuaria somente como provedor. No segundo modelo, o de conciliação, apesar de já se vislumbrar uma maior igualdade de oportunidades entre os sexos, não são apresentadas propostas práticas efetivas para modificar a situação, e o que se observa é que recai quase que exclusivamente sobre as mulheres a necessidade de conciliar a vida profissional e a vida familiar. Deste modo, já há quem aponte que, nesse modelo, o termo “conciliação” seja substituído por “conflito”, “tensão” ou “contradição”. No terceiro modelo, chamado de parceria, homens e mulheres seriam considerados parceiros e, logo, deveriam dividir igualmente

as tarefas. Porém, esse modelo tem se mostrado cada vez mais falacioso, na medida em que não corresponde à realidade, como vêm demonstrando recorrentemente as pesquisas, em que o tempo de dedicação às distintas tarefas permanece desequilibrado entre os sexos, sobretudo no que diz respeito às tarefas domésticas. Entretanto, chamamos a atenção para o fato de que é esse “modelo de parceria” que normalmente vem norteando a elaboração de políticas públicas, sendo citado em documentos importantes no que diz respeito a orientação dos trabalhos voltados para a questão das mulheres, como foi o caso dos relatórios da 4ª Conferência Mundial sobre Mulheres, realizada em 1995. Contudo, a observação atenta sobre a situação das mulheres nos países avançados, sobretudo da Europa e da América do Norte, vem apontando para um crescente número de mulheres, principalmente de nível superior, que delegam as tarefas domésticas a outras pessoas, sobretudo mulheres e que poderia ser considerado um novo modelo, classificado por alguns estudiosos como “modelo de delegação” (Hirata & Kergoat, 2007), algo que não é novo em nosso país, tendo em vista que a figura da empregada doméstica ou diarista é muito comum para nós.

Se a divisão sexual do trabalho tem ganhado recentemente novos contornos nos países avançados, um deles se refere exatamente a essa questão da delegação de tarefas. Isso vem significando uma reorganização simultânea do trabalho, tanto na sua dimensão produtiva quanto na sua dimensão doméstica. Ou seja, à medida que um número cada vez maior de mulheres entra no mercado de trabalho ocupando, inclusive, postos de maior poder e prestígio, as tarefas domésticas vão sendo “externalizadas”, ou seja, acompanhadas de um maior envolvimento de outros, tanto de homens quanto de terceiros, geralmente mulheres imigrantes pobres dos países africanos. Por outro lado, essa maior inserção da mulher no universo do trabalho vem produzindo uma diferenciação cada vez maior entre as próprias mulheres, na medida em que cresce simultaneamente tanto o número de mulheres no topo da pirâmide ocupacional quanto o número de trabalhadoras em atividades precárias, configurando uma bi-polarização. É importante ressaltar aqui que essa bi-polarização leva ao acirramento das diferenças entre as mulheres, diferenças estas que não constituem um fenômeno novo. Assim, a nosso ver, a reflexão empreendida por Lagrave (1991) a respeito das mudanças vivenciadas pelas mulheres no início do século XX, conforme se pode ver a seguir, é bastante válida também para se pensar as situações vivenciadas pelas mulheres mais recentemente:

não basta colocar em evidência esta permanência das desigualdades entre os sexos, porque a desigualdade das mulheres entre si desempenha papel semelhante. Se, sob certos aspectos as mulheres do século XX têm características comuns que os pensadores de todas as tendências se empenham em lembrar-lhes, as possibilidades de serem “iguais” aos homens estão muito desigualmente distribuídas (Lagrange, 1991, p.506).

Um pouco antes da constatação dessas recentes reconfigurações na família e no trabalho, Harvey (1992) já havia apontado que nas últimas décadas do século XX estaria ocorrendo um reordenamento do mercado de trabalho e da família. Assim, a reformulação de valores tradicionais relativos à sexualidade e à maternidade, por exemplo, estariam provocando modificações nas práticas cotidianas e nas mentalidades, impulsionando um aumento da entrada de mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, tais mudanças, apesar de muito importantes, não significavam necessariamente uma revolução para a vida feminina, já que elas continuavam responsáveis pelas tarefas do lar e cuidados da família e seus salários eram vistos apenas como um complemento da renda da família. Sem dúvida, a perpetuação da associação da mulher aos papéis ligados à reprodução influencia de modo determinante a forma como a mulher vai alcançar colocação no mercado de trabalho, tanto em termos de acesso, como de definição do salário, das funções e das próprias condições de trabalho. É deste modo que, corroborando com Harvey (1992), Abramo (1998) assinala que a imagem originária da mulher mãe, esposa e dona de casa estaria sempre projetando sua sombra em outras imagens, como a de trabalhadora.

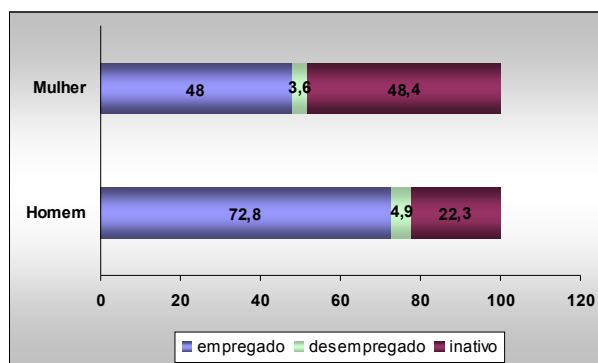
Segundo Lobo (1991), a divisão sexual do trabalho não significa apenas uma distribuição diferencial de tarefas entre homens e mulheres nos distintos ramos e setores de atividades, mas constitui também o próprio princípio organizador das desigualdades entre os sexos. Ou seja, a divisão sexual do trabalho não foi apenas resultado de uma separação de tarefas entre homens e mulheres, mas é fruto de uma lógica que implica em disparidades.

Enfim, verificamos que inúmeras transformações sociais, econômicas, históricas e culturais ocorridas na contemporaneidade tiveram um forte impacto sobre antigos paradigmas e modificaram a realidade das sociedades ocidentais. Isso significou uma nova configuração social que não apenas alterou o olhar sobre as relações entre homens e mulheres, como também reorganizou papéis e espaços a serem por eles ocupados nesta nova ordem social. O trabalho se apresenta como um dos principais campos de disputa de práticas e significados entre os sexos, ao mesmo tempo que a divisão sexual

do trabalho se torna locus privilegiado de transformações. Desta forma, pode-se dizer que a trajetória das mulheres no mundo do trabalho vem sendo delineada por desafios e conquistas resultantes de resistências sociais e culturais que vêm sendo empreendidas por elas, até os nossos dias.

## 2.2 A participação feminina no mercado de trabalho: O que dizem os dados?

Atualmente, entre acordos e impasses, a participação feminina no mercado de trabalho está em constante processo de expansão, ganhando contornos bem específicos. De acordo com o relatório “*As mulheres no mercado de trabalho: Medir os progressos e identificar os desafios*”<sup>9</sup> da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 2009 a população mundial economicamente ativa (com 15 anos ou mais de idade) apresentou um equilíbrio de 2,5 bilhões de indivíduos de cada um dos sexos. Entretanto, somente 1,2 bilhões de mulheres foram empregadas, contra 1,8 bilhões de homens. Isso significou que a taxa de emprego feminina mundial foi de 48%, enquanto que a taxa de emprego masculina foi de 72,8%. Ainda que os dados referentes à participação da mulher no mercado de trabalho evidenciem as disparidades existentes entre os sexos no que se refere ao trabalho remunerado, esta diferença também pode ser vista na sua não-participação que, em 2009, alcançou a marca de 48,4% de mulheres fora do universo laboral, enquanto que entre os homens esta proporção ficou bem abaixo, com somente 22,3%.



Fonte: OIT, Tendências Modelos Econométricos

<sup>9</sup> Relatório publicado em 2010. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/---trends/documents/publication/wcms\\_123835.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_123835.pdf)

Apesar do número de mulheres no mercado de trabalho ainda ser inferior ao dos homens, sua participação tem sido crescente e, como algumas pesquisas recentes vêm apontando (Falquet, Hirata, Lautier, 2006 em Hirata, 2009), isto tem ocorrido, em grande parte, como consequência do processo de globalização.

Ainda segundo o relatório da OIT, acima citado, se em 1980 a presença da mulher no mercado de trabalho<sup>10</sup> era de 50,2%, em 2008 esse número subiu para 51,7%, descendo ligeiramente em 2009 para 51,6%. Já para os homens, a situação é inversa. De 1980 a 2008 a presença masculina no mundo do trabalho foi reduzida de 82% para 77,7%, mantendo-se nesse nível em 2009. Ainda que no último ano a participação masculina tenha permanecido a mesma do ano anterior, essa participação tem diminuído ao longo dos anos, enquanto que a participação feminina, mesmo que lentamente, tem aumentado. O que cabe ressaltar aqui é que, no espaço de 29 anos, a diferença no que diz respeito à participação de mulheres com relação aos homens na força de trabalho diminuiu cerca de seis pontos percentuais, passando de 32% para 26%. Apesar do crescimento contínuo da participação feminina no mercado de trabalho, esse aumento tem sido cada vez menor nos últimos anos, sendo que as maiores altas ocorreram ao longo de toda a década de 1980 e início da década de 1990.

Atualmente, o que se pode observar é uma forte presença das mulheres em trabalhos considerados vulneráveis, ainda que essa presença tenha apresentado, em dez anos, um decréscimo de 55,9% para 51,2%, como registrado em 2009. Observa-se que a presença feminina em trabalhos vulneráveis é significativamente superior à masculina, tendo em vista que, neste último ano, eles representaram 48,2%. Entre os trabalhos considerados vulneráveis, o trabalho por conta própria é um dos mais representativos no caso da mão-de-obra feminina, registrando a taxa de 47,3% em 2009, contra os 42,8% de 1999 (OIT, 2010). A nosso ver, dados como esses lançam profundos questionamentos, pois ainda que as mulheres lutem contra uma situação de desvantagem numérica frente aos homens no mundo do trabalho, o aumento de sua inserção não necessariamente representa um dado positivo, na medida em que sua inserção parece estar ainda muito atrelada a uma falta de qualidade desse trabalho. Como destaca a OIT (2010), “há uma clara segregação das mulheres em setores geralmente caracterizados por baixos salários (...) e frequentemente por regimes informais. E mesmo nos setores dominados pelas mulheres,

---

<sup>10</sup> Os dados descritos aqui pela Organização Internacional do Trabalho se refere à população feminina economicamente ativa. Ou seja, incluem mulheres com 15 anos ou mais que estão trabalhando ou à procura de emprego/desempregadas.



raramente são as mulheres que detêm os postos de chefia mais elevados”<sup>11</sup> (p.5). Como explica Hirata (2009), a questão é que os três indicadores de trabalho e emprego precário - ausência de proteção social e direitos sociais por causa do trabalho informal, horário parcial que resulta em menores salários e baixa qualificação – revertem-se em uma divisão sexual da precariedade, já que as mulheres estão em maior número tanto nos trabalhos de horário parcial quanto nos trabalhos informais.

Dentre os diversos setores econômicos, é no setor de serviços que a presença feminina tem sido mais marcante, com 46,9% de mulheres em 2008, diferentemente do que ocorria há dez anos atrás, quando a agricultura ocupava o lugar de destaque. Mesmo nos setores em que a presença das mulheres predomina, isso não se traduz em uma inversão do quadro de discriminação, já que os maiores salários e as cargos de maior prestígio permanecem, principalmente, nas mãos dos homens.

Como apontou o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2008 do PNUD<sup>12</sup>, muitas situações de disparidade entre os sexos persistem a nível mundial. Um forte exemplo disso são os salários das mulheres, mais baixos do que os dos homens em todos os países do mundo, mesmo quando ambos exercem a mesma função. Como ressalta a OIT (2010), essa diferença salarial ocorre fortemente em todas as profissões e em todos os níveis hierárquicos. O mesmo ocorre com relação às taxas de desemprego, em que a taxa feminina é normalmente superior à masculina, como apontado nos dados da OIT de 2010, relativos ao ano de 2009, em 113 dos 152 países analisados.

O que se delinea atualmente, como destaca Hirata (2009), é uma situação bem particular das mulheres no que se refere ao trabalho assalariado (ou remunerado). Ao mesmo tempo que a maior inserção das mulheres no mercado de trabalho tem possibilitado a elas uma maior autonomia econômica na família, bem como tem havido um aumento significativo de mulheres em cargos de chefia nas empresas e em trabalhos intelectuais superiores, uma grande parcela de mulheres continua engajada em trabalhos vulneráveis e informais. Ainda segundo Hirata (2002a; 2002b; 2009), esse quadro pode ser observado na bipolarização da inserção profissional feminina como evidenciada na pirâmide ocupacional, em que elas estão concentradas, principalmente, na base e na

---

<sup>11</sup> Tradução do texto original: *“There is a clear segregation of women in sectors that are generally characterized by low pay (...) and oftentimes informal working arrangements. And even within the sectors where women dominate, it is rarely women who would hold the upper managerial jobs.”* (women in Labour Markets: Measuring progress and identifying challenges, OIT, 2010).

<sup>12</sup> O PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – é o responsável, entre outras coisas, por levantamentos e estudos sobre o desenvolvimento em 166 países do mundo e tem como principal objetivo o combate à pobreza.

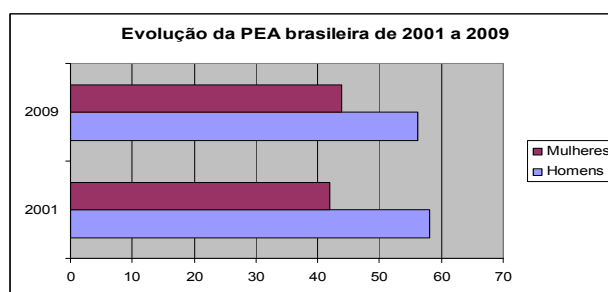
ponta da pirâmide. Isto é, de um lado, temos um grande número de profissionais ocupando funções pouco qualificadas, mal remuneradas e socialmente desvalorizadas e, do outro, encontramos, em menor número, profissionais bem qualificadas, ocupando altos postos e bem remuneradas. Essa bipolarização, cada vez mais comum tanto nos países do norte quanto nos do sul, tem sido promovida, em grande parte, pelo aumento da escolarização feminina, que tem resultado na presença de mulheres em carreiras que antes eram ocupadas quase que exclusivamente por homens, como a medicina, o direito, a magistratura, as engenharias, etc. Ainda que alguns organismos internacionais, como o Banco Mundial e o PNUD, tenham apontado para um processo de pauperização das mulheres, o que pode nos levar a uma conclusão limitada acerca da diferenciação entre homens e mulheres, essa bipolarização chama a atenção para um processo de diferenciação e desigualdade social não apenas entre homens e mulheres, mas também entre as próprias mulheres (Lavinás, 1996; Hitara, 2009). Assim, como destaca Cappellin (2003), isto significa que, ao se pensar a complexidade existente no que se refere à presença da mulher no mercado de trabalho atual, é necessário “identificar as condições e as específicas discriminações sofridas por contingentes diversificados” (p.13). Assim, ainda segundo essa autora, é fundamental que se leve em consideração os diferentes perfis de mulher existentes hoje, gerados por mudanças, tanto demográficas quanto na família, para a formulação de qualquer ação que vise mitigar as disparidades entre homens e mulheres no universo laboral.

Ao analisarmos alguns dados mundiais relacionados ao sexo, verificamos que os aspectos voltados para as questões do trabalho constituem *locus* privilegiado para se evidenciar processos discriminatórios e de desigualdades sociais. No Brasil, a situação não é diferente, uma vez que, às desigualdades de gênero, somam-se outras, como as desigualdades de raça/etnia. Assim, homens brancos ocupam os melhores postos de trabalho e recebem salários maiores do que mulheres e negros.

Desde 1970 o Brasil vem vivenciado um intenso e acelerado ritmo de mudanças institucionais e produtivas, resultando em um grande aumento da força de trabalho feminina, seguida, no entanto, de uma precarização da qualidade do trabalho, sobretudo pelo aumento da informalidade. A partir da década seguinte, a de 1980, novas mudanças se colocaram em curso, como a transformação substancial do perfil da mulher trabalhadora. Agora ela é mais velha, casada e com filhos, mais escolarizada e muitas delas já conseguem alcançar cargos de maior poder e prestígio. Apesar disso, as mulheres continuam sendo vistas e se vêem como as principais responsáveis pelas

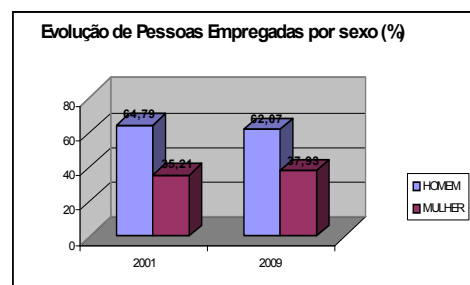
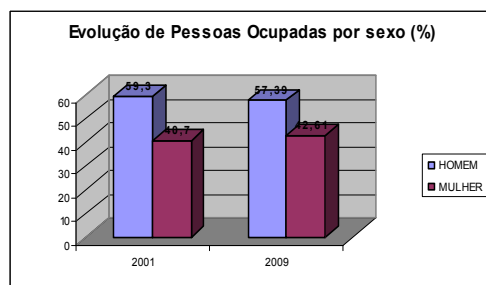
atividades domésticas, e a maternidade se mantém como um dos principais problemas a ser enfrentado pela mulher brasileira em sua relação com o universo do trabalho (Bruschini e Puppini, 2004; Bruschini e Lombardi, 2007).

A participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro tem sido crescente. Já para os homens o efeito tem sido oposto, tendo em vista que sua participação tem diminuído ano após ano. De acordo com dados da PNAD<sup>13</sup>, se em 2001 as mulheres representavam 41,87% da população economicamente ativa (com 10 anos ou mais de idade), esse número subiu para 43,91 % em 2009, enquanto que a participação dos homens passou, nesse mesmo período, de 58,13% para 56,09%.



Fonte: IBGE/ Pesquisa Nacional por Amostra de

A mesma tendência pode ser observada no que diz respeito a pessoas ocupadas e empregadas, já que as mulheres estão se ocupando e se empregando cada vez mais e os homens, cada vez menos. Em 2001 havia 40,7% de mulheres ocupadas para 59,3% de homens, enquanto que em 2009, entre os ocupados, registrou-se 42,61% de mulheres e 57,39% de homens. Já a proporção de pessoas empregadas segundo o sexo foi, em 2001, de 35,21% de mulheres e 64,79% de homens, passando, em 2009, para 37,93% e 62,07%, respectivamente.



Fonte: IBGE/ Pesquisa Nacional por Amostra de

<sup>13</sup> A PNAD é a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicilia realizada anualmente pelo IBGE. Esta pesquisa tem por finalidade coletar informações do país sobre população, educação, trabalho, rendimento e habitação. ([www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br))

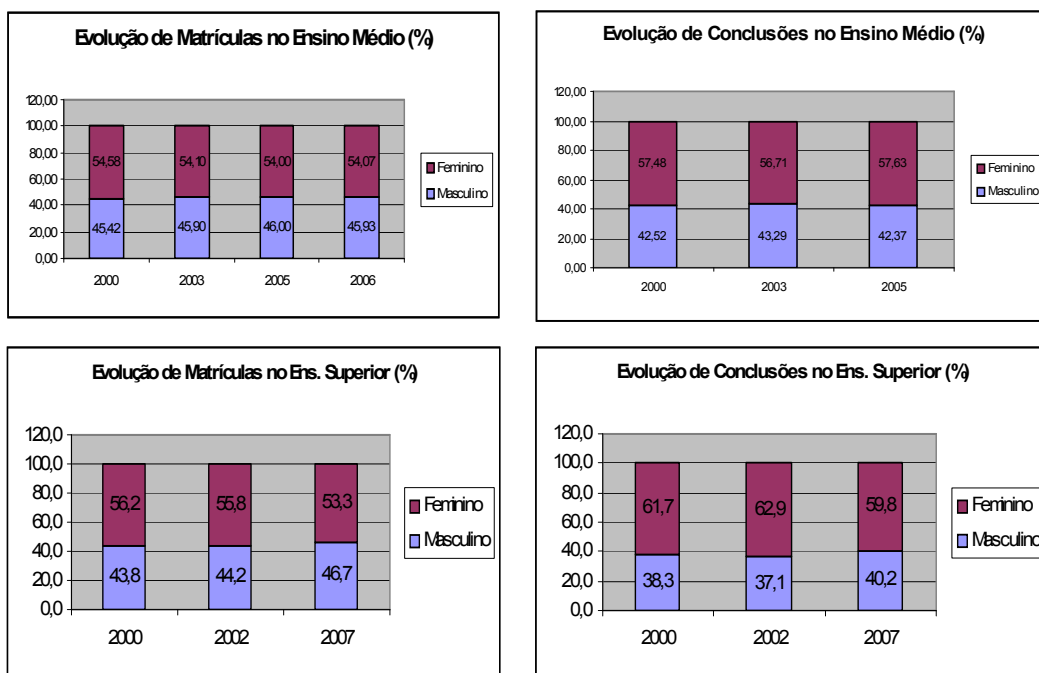
A PNAD aponta que essa crescente participação das mulheres brasileiras no universo do trabalho pode também ser facilmente verificada quando se analisa a sua presença nos setores econômicos. Se compararmos a relação de pessoas ocupadas em 2002 e 2008, podemos perceber que a participação feminina aumentou em quase todos os setores descritos, exceto no da agricultura, em que a participação tem sido decrescente tanto para os homens quanto para as mulheres. O setor de serviços tem representado, nos últimos anos, um espaço privilegiado de ocupação feminina, fruto de uma maior expansão do próprio setor. Como explicam Leone e Baltar (2006), o que ocorreu foi que, durante a década de 1990, as ocupações na área de produção de bens diminuíram, enquanto que as oportunidades no comércio e na prestação de serviços aumentaram, sendo que, neste último, as mulheres constituíram a maior parte da mão-de-obra.

<b>Distribuição dos ocupados por sexo e setor de atividade - 2002 e 2009</b>				
<b>Setor de atividade</b>	<b>Ano X Sexo</b>			
	<b>2002</b>		<b>2009</b>	
	<b>Homem</b>	<b>Mulher</b>	<b>Homem</b>	<b>Mulher</b>
<b>Agrícola</b>	13,85	6,85	11,75	<b>5,2</b>
<b>Indústria</b>	9,18	5,04	9,27	<b>5,4</b>
<b>Indústria de transformação</b>	8,55	4,95	8,55	<b>5,28</b>
<b>Construção</b>	6,92	0,19	7,23	<b>0,21</b>
<b>Comércio e reparação</b>	10,8	6,35	10,63	<b>7,15</b>
<b>Alojamento e alimentação</b>	1,9	1,81	1,84	<b>2,06</b>
<b>Transporte, armazenagem e comunicação</b>	4,16	0,51	4,13	<b>0,66</b>
<b>Administração pública</b>	3,17	1,73	3,1	<b>2,03</b>
<b>Educação, saúde e serviços sociais</b>	1,99	6,95	2,24	<b>7,13</b>
<b>Serviços domésticos</b>	0,55	7,19	0,54	<b>7,25</b>
<b>Outros serviços coletivos, sociais e pessoais</b>	1,7	2,28	1,7	<b>2,53</b>
<b>Outras atividades</b>	4,24	2,39	4,74	<b>2,97</b>
<b>Atividades mal definidas ou não declaradas</b>	0,23	0,03	-	-
<b>Atividades mal definidas</b>	-	-	0,2	0,02
<b>Total</b>	58,69	41,31	57,39	42,61

Fonte: IBGE/ Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios –PNAD 2002 e 2009.

Nos dados apontados no estudo “*Algumas características da inserção da mulher no mercado de trabalho*”, realizado pelo IBGE com base na Pesquisa Mensal de Emprego de janeiro de 2008, pode-se observar que, entre as mulheres ocupadas de seis regiões metropolitanas brasileiras, 22% exerciam atividades na administração pública, na educação e na saúde; 17,4% no comércio; 16,5% em serviços domésticos; 13,3% em serviços prestados a empresas; 13,1% na indústria; 0,6% na construção civil e 17% em *Outros* serviços ou *Outras* atividades. Quanto aos homens, 20,8% encontravam-se no comércio; 20% na indústria; 16,3% em serviços prestados a empresas; 12% na construção civil; 10,4% em atividades da administração pública, educação e saúde; 0,7% em serviços domésticos; e 19,7% em *Outros* serviços ou *Outras* atividades. Uma observação mais atenta desses dados aponta para o fato de que os setores econômicos brasileiros mais ocupados pelas mulheres são aqueles relacionados a atividades de organização, educação e cuidado, justamente aqueles ligados a características comumente relacionadas a uma suposta “natureza feminina”, enquanto que os homens predominam em atividades relacionadas, por exemplo, à negociação e à força, o que por si só já pode indicar um processo de discriminação em determinados espaços de trabalho.

Pode-se observar, contudo, que as mulheres brasileiras já são mais escolarizadas do que os homens. Elas não só estão ingressando mais, tanto no ensino médio quanto no ensino superior, como também são as que mais concluem os cursos em ambos os níveis.



Fonte: MCE/INEP – censos Escolares.

Se na década de 1970 o maior índice de participação feminina na educação concentrava-se no ensino superior, na década seguinte, a de 1980, esse fenômeno ocorreu também no que chamamos atualmente de ensino médio, o antigo 2º grau (Rosemberg, 1989), tendência que, de modo geral, se manteve nos anos seguintes.

O ingresso de mulheres em cursos superiores no Brasil foi tardio, apenas no final do século XIX e, quando isto se deu, a presença de mulheres não apenas permaneceu tímida por um longo período como também não se deu de maneira uniforme, mas caracterizou-se pela exclusão feminina das carreiras mais tradicionais - como é o caso da engenharia, do direito e também da medicina. Quando a participação feminina no ensino superior passou a ser mais expressiva, a partir da década de 1970, ocorreu uma concentração das mulheres em cursos como os de Enfermagem, Serviço Social, Letras, Filosofia e Ciências Humanas (Barroso e Mello, 1975). Mais recentemente, observa-se que a concentração de mulheres em determinados cursos se mantém como já ocorria nos anos de 1970; entretanto, em alguns cursos que eram quase que exclusivamente ocupados por homens, elas estão encontrando mais espaço, como é o caso da engenharia civil (de 2%, em 1970, para 15%, em 2000) e da economia (de 9%, em 1970, para 32%, em 2000). Em alguns casos, as mulheres até inverteram o quadro, passando a dominar em determinadas carreiras, como ocorreu com o curso de arquitetura (de 17%, em 1970, para 54%)<sup>14</sup>.

Sem dúvida, uma maior escolarização tem permitido às mulheres alcançarem não somente mais postos de trabalho como também ascenderem mais na hierarquia funcional. Entretanto, elas ainda encontram muitas barreiras a serem ultrapassadas. Apesar de sua maior escolarização, as mulheres não tiveram ganhos equivalentes no mercado de trabalho, sobretudo no que se refere aos seus rendimentos, recebendo menos do que os homens mesmo quando ocupam os mesmos cargos. E cabe salientar aqui que quanto maior a hierarquia, maior essa diferença nos rendimentos de acordo com o sexo (Leone e Baltar, 2006). Apesar disso, se compararmos os dados da PNAD de 2001 e 2009, podemos observar que uma proporção de mulheres cada vez maior encontra-se entre as pessoas ocupadas com 15 anos ou mais de estudo. Assim, se em 2001 elas representavam 3,64% das pessoas ocupadas com esse nível de instrução, contra 3,46% de homens, em 2009 elas passaram a constituir 5,78% e eles 4,87% dessas pessoas.

---

<sup>14</sup> Os dados aqui apresentados a respeito dos cursos superiores se referem ao percentual de formados segundo os censos demográficos de 1970 e 2000, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

Segundo o relatório “*Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho*” do IBGE, já citado anteriormente, a média salarial entre as mulheres que trabalhavam em seis regiões metropolitanas em janeiro de 2008 correspondia a 71,3% dos rendimentos recebidos pelos homens, sendo que, entre as mulheres com nível superior, essa diferença correspondia a uma média de 40% da remuneração dos homens com o mesmo grau de escolaridade. Conforme concluem Leone e Baltar (2006),

tudo indica que existem muitas ocupações de nível superior de escolaridade para mulheres que não proporcionam rendimentos tão elevados como algumas ocupações de mesmo grau de instrução para homens, além da maior dificuldade de ascensão por parte das mulheres aos cargos de chefia (p.357).

### **2.3 Mulheres em cargos de chefia**

Este trabalho volta-se para o universo laboral feminino, uma das principais esferas em que, como diversos estudos vêm apontando continuamente, se evidencia fortemente a permanência de inúmeras desigualdades, sobretudo aquelas relacionadas a diferenças salariais e de crescimento profissional entre homens e mulheres. Observa-se, na verdade, que a área do trabalho remunerado vem sofrendo constantes mudanças devido a processos recentes, como é o caso da globalização econômica, o que, conseqüentemente, tem impulsionado o estabelecimento de características distintas daquelas encontradas e esperadas há alguns anos atrás. O resultado é um quadro de intensas contradições, como é o caso das configurações que vêm marcando a participação das mulheres nesse campo, em que disparidades estabelecidas na questão do acesso a cargos de comando ganham destaque.

Leituras de artigos sobre o tema e análises documentais sistemáticas vêm indicando como um importante ponto nesta discussão o fato de que quanto mais elevada a hierarquia funcional, maior a desvantagem das mulheres no que diz respeito ao acesso aos quadros funcionais superiores. Bruschini e Puppini (2004), por exemplo, apontam que, em 2000, dos 42.276 cargos de diretoria existentes no mercado de trabalho brasileiro, pouco mais de 23% eram ocupados por mulheres, sendo que a maioria destes se encontrava em setores predominantemente femininos, como a área da Saúde, da Educação ou a área Social.

Percebemos que a presença feminina em cargos de comando ainda é pequena quando comparada à presença masculina. Contudo, modificações ocorridas no mercado de trabalho parecem indicar uma possível reversão desse quadro. O grupo Catho,

empresa de destaque no segmento de Recursos Humanos, realizou, em 2004, o estudo “*A situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro*”, que apontou resultados interessantes a esse respeito. Este levantamento, baseado em seu banco de dados, revelou que em cinco anos a presença feminina em cargos de comando havia evoluído 4,9%. Deste modo, se em 1995 as mulheres representavam 8,1% destes cargos, em 2000, de cerca das 280 mil pessoas cadastradas em cargos de chefia, as mulheres já constituíam 13% desse total. Neste último ano, inclusive, se considerados somente os cargos executivos, ou seja, se excluídos os cargos de supervisão e gerência, elas representaram 27% do total. No ano de 2005, o grupo Catho divulgou novos dados a respeito da presença das mulheres brasileiras em cargos de chefia, sendo que, desta vez, foi levado em conta também o tamanho da empresa, algo que foi bastante revelador. As mulheres representavam 21,96% dos cargos de comando entre cerca de 400 mil pessoas cadastradas pela empresa para esse nível hierárquico. Mas uma análise mais apurada desses dados evidenciou uma distribuição heterogênea, em que a presença feminina diminuía à medida que os cargos iam se tornando mais importantes. Assim, o número de mulheres Presidentes e vice-presidentes era bem menor que o de diretoras e menor ainda do que o de gerentes, por exemplo. Além disso, essa diferença se acentuava quanto maior fosse o tamanho da empresa. Portanto, os dados sugerem que a discriminação sofrida pela mulher no que tange à ascensão profissional não somente aumenta nos níveis hierárquicos superiores, como também o porte da empresa constitui um fator determinante nesse sentido.

Função/cargo	Empresa acima de 1.500 funcionários	Empresa de 701 a 1.500 funcionários	Empresa de 201 a 700 funcionários	Empresa de 50 a 200 funcionários	Empresa abaixo de 50 funcionários
Presidente	<b>8,92%</b>	10,85%	11,56%	14,55%	22,22%
Vice-presidente	8,11%	9,59%	13,29%	17,51%	22,65%
Diretor	14,46%	15,55%	17,79%	20,69%	28,68%
Gerente	19,35%	19,79%	21,47%	25,83%	36,06%
Supervisor	31,12%	33,16%	34,95%	40,78%	<b>50,00%</b>

Fonte: Jornal Carreira & Sucesso, Catho 2005 - 292ª Edição

Outra pesquisa, de 2007, realizada em uma parceria do instituto Ethos e do Ibope, sobre a questão da diversidade de gênero nas 500 maiores empresas brasileiras, apontou para o fato de que ainda persiste nessas empresas uma disparidade entre o número de homens e o de mulheres que ocupam posições de destaque, com uma sub-representação



feminina ainda mais elevada quando se toma como base o efetivo de mulheres, não só da população ocupada, como também da população em geral<sup>15</sup>. Do mesmo modo, este estudo também aponta para o fato de que esta disparidade tende a ser maior à medida que aumenta o nível hierárquico, isto é, a presença das mulheres diminui acentuadamente nos níveis mais elevados dos quadros funcionais. Assim, entre os cargos de supervisão, 63% eram ocupados por homens e 37%, por mulheres; nos cargos de gerência, 75,4% eram homens e 24,6%, mulheres; por fim, dos cargos executivos, aqueles dos escalões mais altos das empresas, 88,5% eram ocupados por homens e somente 11,5%, por mulheres (Ethos e Ibope, 2007).

Outra grande diferença também pode ser observada quando comparamos os setores público e privado. Parece mais fácil para as mulheres alcançar cargos mais elevados dentro da administração pública, onde, em 2000, 44,8% dos cargos de diretoria eram femininos, do que no setor privado, em que apenas 21% desses cargos eram ocupados por mulheres. Entretanto, mesmo na administração pública, uma observação mais atenta aponta para o fato de que não há tanto equilíbrio quanto pode parecer à primeira vista, pois esses cargos de diretoria ocupados por mulheres na administração pública situam-se também, predominantemente, nas áreas tradicionalmente dominadas por mulheres, como as áreas sociais (Educação, Cultura, Saúde, Serviço Social, etc.), seguindo, assim, a tendência geral (Bruschini e Puppini, 2004). Ou seja, percebe-se que a diferença existente entre os sexos no que diz respeito à hierarquia funcional não consiste simplesmente de uma dificuldade de acesso das mulheres a cargos superiores, mas a área de atuação também constitui um fator determinante. Isto parece ser fruto do fato de que, ao longo do tempo, foram sendo estabelecidas áreas tradicionalmente femininas – geralmente ligadas a características próprias da esfera doméstica familiar - e áreas tradicionalmente masculinas – usualmente de maior poder e prestígio social -, algo que pode permanecer, em maior ou menor grau, facilitando ou dificultando o acesso das mulheres aos diferentes cargos associados em maior ou menor grau a áreas consideradas mais ou menos “femininas”.

É nosso ponto de vista que, apesar da crescente participação das mulheres no mundo do trabalho, de um modo geral, isso não significa que tenha ocorrido uma supressão de processos discriminatórios e de desigualdade de gênero, principalmente em empresas, como é o caso da Petrobras que tem como sua principal área de atuação a

---

<sup>15</sup> Em 2007, as mulheres representavam 51,3% da população brasileira e 42% da população ocupada (Ethos e Ibope, 2007).

engenharia que, até hoje, é predominantemente masculina. É provável que esses processos discriminatórios e de desigualdade entre homens e mulheres estejam relacionados a concepções culturais bem arraigadas, que terminam por determinar a forma como se dão as relações sociais cotidianas. Contudo, o que se pode observar hoje é que, mesmo em um ambiente de trabalho com uma presença mais equilibrada de homens e mulheres, essas percepções e práticas discriminatórias podem continuar.

De acordo com Segnini (1988), nas modernas organizações, os diversos processos de gestão de pessoal estariam orientados por “modelos de distribuição de papéis e *status*” existentes na sociedade que, muitas vezes, reforçam divisões de gênero, raça e classe social que são estabelecidas socialmente. Segundo Puppini (1994), no que se refere mais especificamente à distribuição profissional de homens e mulheres, esta não reproduziria simplesmente as divisões sexuais estabelecidas, mas guardaria especificidades evidenciadas através de elementos hierárquicos diferenciadores, como é o caso, por exemplo, dos salários desiguais e de uma maior dificuldade de ascensão na carreira para as mulheres. Assim, nas palavras da autora,

no caso da distribuição de papéis profissionais masculinos e femininos, dados estatísticos mostram que não há mera e simples reprodução de fronteiras sexuais: elas se deslocaram com notável velocidade nas últimas décadas – sem terem, contudo, desaparecido. Mantêm-se ainda vivas nos vários exemplos de diferenças hierarquizantes no nível material (...) e simbólico (Puppini, 1994, p.15).

Na concepção de Lobo (1992), as mudanças ocorridas no mundo do trabalho parecem vir se estruturando de forma que sua principal marca tem sido a segregação ocupacional. E, no caso particular das mulheres, tanto a sua inserção quanto a sua permanência no mercado de trabalho se caracterizam por um forte processo de desigualdade, uma vez que concepções patriarcais ainda constituem uma importante referência estruturadora dessas diferenciações. Assim, “*as relações entre homens e mulheres são vividas e pensadas enquanto relações entre o que é definido como masculino e feminino*” (Lobo, 1992, p. 260), definindo, deste modo, espaços e atividades específicos para cada um dos sexos. Como destaca Lobo (1992), o mais preocupante é que, no caso da divisão sexual do trabalho, os próprios resultados da segregação estariam sendo transformados, eles próprios, em explicações para as diferenciações, enquanto que, na verdade, nada mais são do que resultado de conteúdos construídos social e culturalmente.

O fato é que concepções como a de que “mulher não sabe chefiar” ou “mulheres ganham menos porque trabalham menos” são compreendidas como resultado de uma diferença de “natureza” existente entre homens e mulheres, que justificaria as desigualdades estabelecidas. Contudo, na verdade, muitas dessas concepções sobre homens e mulheres nasceram de estereótipos socialmente construídos. Assim, foram esses estereótipos que definiram, e ainda hoje definem, espaços, habilidades e funções para cada um dos sexos, bem como naturalizam características masculinas e femininas, geralmente vistas como opostas e complementares (Lobo, 1992).

Como apontam Deaux e LaFrance (1998), não apenas as oposições, mas também as correlações negativas estabelecidas entre homens e mulheres são interiorizadas através dos estereótipos de gênero existentes em uma dada sociedade. Nas sociedades ocidentais modernas, enquanto os homens foram associados a características como “força”, “racionalidade”, “objetividade” e “liderança”, as mulheres foram vistas, entre outras coisas, como seres “frágeis”, “sentimentais”, voltados para os outros, “servis” e dedicados às tarefas de “cuidado”, sendo cada um desses conjuntos de características masculinas e femininas ligados a uma esfera específica. Assim, se a suposta “natureza masculina” estaria mais afeita às necessidades públicas, como são aquelas ligadas ao trabalho remunerado, a suposta “natureza feminina” atenderia as necessidades ligadas às atividades da casa e da família e, quando muito, a trabalhos remunerados compatíveis com esses espaços de atuação que exigiriam características supostamente “naturais” das mulheres. Deste modo, esses estereótipos não apenas dificultaram a entrada e a participação das mulheres no mundo do trabalho, como também estabeleceram os limites de sua atuação, como pode ser observado ainda hoje nas barreiras enfrentadas por elas no que diz respeito a funções de chefia, por exemplo.

Entretanto, é importante destacar que, se as conquistas das mulheres no mundo do trabalho resultaram, em grande parte, de um processo de luta, este não foi o único fator a desencadear essas mudanças, tendo em vista que o próprio mundo organizacional também vem passando por profundas transformações.

Podemos dizer que, num primeiro momento, as características valorizadas pelas organizações correspondiam somente àquelas relacionadas ao universo masculino, tais como racionalidade, agressividade e competitividade. Assim, para as mulheres que vislumbravam uma carreira, isso representou uma corrida para obter os mesmos, ou até mais elementos que as credenciassem para o acesso a cargos superiores de comando, que englobaram desde a obtenção de diplomas à introdução de um perfil entendido como

mais masculino como, por exemplo, o uso de vestimentas próximas das masculinas, como terninhos e cabelos mais curtos, a uma postura mais séria e rígida, mais condizente com aquela adotada pelos homens, de modo geral (Gomes, 2005).

Entretanto, a partir de meados de 1990, o próprio paradigma organizacional sofreu mudanças e passou a perceber a necessidade de buscar novos parâmetros de comportamento. Aqueles atributos antes desprezados ganharam relevância, passando-se a valorizar características como flexibilidade, sensibilidade, uso de intuição, facilidade de trabalhar em equipe e de administrar problemas, tradicionalmente mais associadas ao mundo feminino. Como aponta Gomes (2005),

levando em conta que o atual contexto tende a valorizar o conhecimento gerado pelas pessoas, pressupõe-se que aqueles que detêm qualidades como capacidade para inovar e intuição estão mais bem preparados para ocupar cargos de chefia e liderança dentro de todo tipo de organização, pois não se trata apenas de competência técnica e intelectual, mas, sobretudo, de competência interpessoal. [Portanto,] (...) mesmo tendo adentrado o mundo do trabalho e da vida pública recentemente, muitas mulheres já trazem contribuições significativas para o novo paradigma das organizações através de características, ligadas ao feminino, como a flexibilidade e a sensibilidade, entre outras (p.5).

Assim, se, inicialmente, essas características relacionadas ao feminino eram consideradas inadequadas ao mundo organizacional, agora elas passaram a constituir um referencial valorizado para mulheres e homens ascenderem no ambiente corporativo. Como assinalam Carreira, Ajamil e Moreira (2001, em Gomes, 2005), essas características hoje são fortemente destacadas e já representam, até mesmo, um estilo de liderança feminino emergente.

É claro que, mesmo diante de todas as mudanças ocorridas, não podemos acreditar que valores, idéias e posturas anteriormente valorizadas desapareceram por completo. Ao contrário, podemos facilmente observar como valores e práticas tradicionais continuam em pleno destaque. O poder e a liderança ainda estão muito relacionados ao mundo masculino, assim como vida pessoal e familiar continuam a constituir entraves para a participação da mulher no mercado de trabalho, tendo em vista que as mulheres ainda são vistas como as principais responsáveis por estas tarefas.

Segundo Carreira (2001), a permanência do poder, em sua grande maioria, em mãos masculinas se dá pela manutenção de preconceitos e estereótipos culturalmente instituídos. Deste modo, se, por um lado, os homens permanecem como os mais indicados para participar do universo do trabalho, sobretudo nas funções de comando,

por outro, as mulheres continuam sendo vistas como as principais responsáveis pelos cuidados da casa e da família, o que, muitas vezes, acaba por gerar nas mulheres questionamentos sobre os altos custos do sacrifício pessoal que uma carreira pode significar, chegando até mesmo a desencadear um certo sentimento de culpa. Como afirma a autora, esses dois aspectos não só influenciam negativamente a participação das mulheres no espaço do trabalho, como também, muitas vezes, as impedem de alcançar cargos superiores de destaque.

Enfim, pode-se observar que está em curso um intenso processo de transformação cultural, social e econômico, que vem promovendo profundas mudanças em aspectos estruturais tanto os mais amplos, como é o caso da redefinição das identidades de gênero em diversas sociedades, como os mais específicos, como é o caso das transformações nos espaços de trabalho e nas culturas organizacionais. Não obstante, a participação feminina no mundo do trabalho vem sendo marcada por fortes contradições. Assim, vemos que, se, por um lado, elas estão conquistando um espaço e reconhecimento cada vez maiores, por outro, sua presença ainda está fortemente permeada de precariedade e de discriminação, a exemplo dos cargos de chefia. Contudo, é nosso ponto de vista que reflexões e questionamentos contínuos e aprofundados sobre a questão podem desencadear uma abertura a novas possibilidades de atuação das mulheres no mundo do trabalho, mais especificamente, na esfera das organizações.

### **Capítulo 3**

## Da Reação à Ação: Políticas Públicas de Gênero no Mundo do Trabalho

As preocupações acerca das disparidades entre homens e mulheres no mundo do trabalho não são recentes, integrando-se a uma gama de outras preocupações ligadas, conforme apontado em capítulos anteriores, a um antigo quadro de desvantagens vivenciado pelas mulheres na sociedade ocidental, de modo geral. O resultado é que essas preocupações têm se traduzido em um contínuo processo de elaboração de políticas públicas em busca de uma maior equidade de gênero, em que orientações internacionais, impulsionadas fortemente por diversos movimentos sociais, têm determinado os rumos de tais ações.

No caso do Brasil, no que se refere às políticas públicas, o que se observa é que, para além das prerrogativas internacionais, estas foram precedidas por um longo percurso que envolveu também mudanças de paradigmas políticos e sociais no próprio país (Novais, 2005).

Assim, neste capítulo pretendemos fazer uma breve discussão de como as políticas públicas de gênero têm se estabelecido ao longo tempo, especialmente no Brasil, e quais são os principais elementos que tem entrado em jogo nessa questão, sejam eles de caráter mais abrangente, como as diretrizes internacionais, sejam eles mais específicos, como é o caso das próprias políticas públicas brasileiras voltadas para as disparidades entre os sexos no mercado de trabalho, aspecto central para este estudo.

### **3.1 - Políticas Públicas em prol da promoção da equidade de gênero**

Um dos primeiros pontos que se ressalta na reflexão aqui proposta acerca das políticas públicas de gênero em geral, bem como daquelas voltadas para o mercado de trabalho, é que o ímpeto inicial está relacionado, sobremaneira, aos Movimentos Feministas. Certamente, nem os movimentos de mulheres nem a luta por mudanças nas situações de desvantagem vivenciadas pelas mulheres junto a diversas organizações, inclusive as supranacionais, é recente, como os estudos têm evidenciado, uma vez que há registros sobre a questão que datam mais de cem anos<sup>16</sup>. Porém, o que se pode

---

<sup>16</sup> Já em 1899 e 1907, quando ocorreram os primeiros fóruns internacionais em Haia/Holanda, os movimentos de mulheres apresentaram suas primeiras propostas de inclusão da discussão acerca de inúmeras situações de discriminação vivenciadas por elas na sociedade de modo geral. Em 1919 organizações de mulheres conseguiram que o texto fundador da Liga das Nações (precursora do que viria a se tornar a Organização das Nações Unidas/ONU) incluísse um artigo que garantisse sua participação

verificar é que foi, principalmente, a partir da década de 1970, que ocorreu, em âmbito mundial, uma explosão da participação da mulher nesses movimentos sociais, fazendo com que suas reivindicações repercutissem fortemente, então, em nível nacional e internacional. Neste contexto, cabe destacar que os organismos internacionais assumiram um importante papel nesse processo de luta pela equidade de gênero já que, a partir de então, esses movimentos sociais femininos passaram a galgar também espaços dentro dessas instituições, a exemplo do que ocorreu na Organização das Nações Unidas (ONU) e na Organização Internacional do Trabalho (OIT), ligada à primeira. O resultado foi que essas organizações passaram não só a tratar as necessidades das mulheres de modo mais sistematizado, como também passaram a atuar de forma mais eficaz.

Vários foram os movimentos de mulheres que atuaram dentro e fora dessas organizações de cunho internacional. Contudo, como destaca Ferreira (2004), um importante movimento foi o movimento Mulheres no Desenvolvimento (WID – *Women in Development*), criado em 1970, dentro da própria ONU. Esse grupo foi determinante, uma vez que denunciou como as estratégias de desenvolvimento adotadas por diversos países impactavam diferentemente homens e mulheres, sendo especialmente prejudiciais para elas. Deste modo, o WID incitou mudanças decisivas, já que não só fez com que instâncias internacionais de cooperação para o desenvolvimento passassem a exigir políticas de igualdade aos países que iriam receber ajuda, como também mudou a classificação da mulher de simples beneficiária com necessidades especiais em saúde e bem-estar para membro produtivo da sociedade, como o homem. Sem dúvida, este foi um passo fundamental para o que viria depois.

Como explica Ferreira (2004), desenvolveu-se, então, um debate acirrado acerca dos limites e ampliações das políticas para mulheres, impulsionando, inclusive, o surgimento de novos movimentos, como foi o caso do movimento Gênero e Desenvolvimento (GAD – *Gender and Development*). O GAD trouxe uma nova perspectiva muito importante, já que defendeu como ponto central para qualquer forma de ação a abordagem a partir das relações sociais de gênero. Assim, mais do que uma preocupação com o acesso da mulher a determinados recursos, como fora a preocupação de movimentos como o WID, tornou-se imperioso promover, de algum modo, a compreensão dos sujeitos sociais acerca dos mecanismos que determinavam a exclusão

---

em cargos em instituições ligadas a Liga, o que foi determinante para a situação das mulheres (Reinalda, 1997 em Ferreira, 2004).

feminina para, aí sim, superá-los. Articulou-se então, as noções fundamentais de *empowerment* e *mainstreaming*. Enquanto que para a primeira seria importante que os homens e, sobretudo, as próprias mulheres, entendessem como se estabelecem as relações desiguais de poder entre os sexos a fim de poder enfrentá-las, só assim, de acordo com a segunda, a promoção da igualdade de gênero poderia e deveria tornar-se de fato a base de qualquer política de gênero. É importante ressaltar aqui que essas duas noções têm se tornado cada vez mais centrais para a elaboração de práticas e políticas recentes, o que evidencia uma mudança de paradigma (Ferreira, 2004).

A perspectiva trazida pelo GAD certamente espelha muito do que se concebe hoje como justiça de gênero. Essa nova concepção de justiça, formulada a partir dos movimentos feministas da segunda fase<sup>17</sup>, entende que as desigualdades de gênero não estariam limitadas somente à solução dos problemas econômicos, mas também, e talvez principalmente, a valores culturais enraizados no cotidiano das instituições sociais, bem como no âmbito intersubjetivo (Sorj, 2004).

Para além da importância dos movimentos de mulheres e da atuação de organismos internacionais destacamos, inclusive como consequência destes, o papel fundamental da realização de alguns encontros e da elaboração de documentos a partir destes encontros para as políticas de equidade de gênero. Desta forma, um dos principais marcos desse processo foi a realização, em 1975, da Conferência Mundial da Mulher onde, pela primeira vez, se discutiu de forma sistemática as situações de discriminação vivenciadas pelas mulheres em todo o mundo, marcando, assim, o início da chamada década da mulher. Promovida pela ONU, um dos resultados mais importantes dessa conferência foi a adoção, em 1979, da Convenção para a Eliminação de todas as formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW<sup>18</sup>), documento este que preconizou que todos os Estados signatários deveriam se mobilizar contra processos discriminatórios com relação à mulher, através da adoção de políticas específicas para esta questão<sup>19</sup>. A essa primeira Conferência Mundial da Mulher seguiram-se outras - uma segunda ocorreu em Copenhague, Dinamarca, em 1980 e uma terceira em Nairóbi, Quênia, em 1985-, sendo que a última, realizada em 1995, em Beijing, China, foi considerada histórica, não

---

<sup>17</sup> Cabe lembrar que os movimentos feministas de segunda fase são aqueles surgidos a partir da década de 1960, conforme já fora explicado no primeiro capítulo.

<sup>18</sup> CEDAW sigla internacional correspondente à *Convention on the Elimination of all forms of discrimination against women*.

<sup>19</sup> Cedaw: relatório nacional brasileiro: convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher, protocolo facultativo. Brasília: Ministério das relações Exteriores, Ministério da Justiça, Secretaria de Estado dos Direitos da Mulher, 2002.



apenas por ter sido a maior reunião internacional voltada para a discussão de questões da mulher, como também por ter incluído uma grande variedade de temas na pauta.

Em se tratando de políticas voltadas especificamente para as questões de gênero e trabalho, destaca-se o papel da OIT, outra importante agência internacional. Ainda que essa organização tenha levado em conta, desde sua criação em 1919, os processos responsáveis pelas desvantagens da experiência feminina na área do trabalho remunerado, foi somente a partir da elaboração da *Declaração dos [oito] Direitos e Princípios fundamentais no Trabalho*, instituída em 1998, que ela assumiu de fato um caráter eficaz, no sentido de uma mudança na situação da mulher. Essa maior eficácia veio quando determinou a seus Estados Membros o respeito a tais direitos e princípios, mesmo àqueles que não tivessem ratificado as decisões das respectivas convenções destacadas nessa declaração. Dentre as várias convenções que entraram em tal declaração, a convenção 100 e a convenção 111 destacam-se no que se refere mais especificamente à questão das disparidades existentes no mercado de trabalho, entre elas, aquelas relacionadas a homens e mulheres. Enquanto a convenção 100 trata da igualdade de remuneração entre os sexos, a convenção 111 volta-se para a eliminação de toda e qualquer forma de discriminação, seja ela por sexo, cor, raça e/ou etnia, que comprometa a igualdade no emprego ou profissão.<sup>20</sup>

Já no que se refere ao desenho das próprias políticas públicas em prol de uma maior igualdade entre homens e mulheres, tanto na sociedade, de modo mais amplo, como no mundo do trabalho remunerado, em particular, percebemos que, em geral, inicialmente as iniciativas se voltaram para mudanças no campo jurídico-legal. Ao que parece, acreditava-se que a simples alteração das leis seria capaz de promover um maior equilíbrio nas relações entre os sexos, algo que logo se mostrou insuficiente. Alguns estudos desenvolvidos na área apontaram que, para além da força dos instrumentos legais, os processos discriminatórios existentes entre os sexos estariam ligados a mecanismos antigos e profundamente arraigados nas relações sociais. Assim, no que tange às políticas públicas relativas ao mundo do trabalho, compreendeu-se a necessidade de se desenvolver antes um processo de sensibilização das instituições empregadoras no que diz respeito aos estereótipos que estariam influenciando de forma determinante a divisão sexual do trabalho. Essa nova percepção marcaria, assim, o que

---

<sup>20</sup> Oficina Internacional del Trabajo. La hora de La igualdad em El trabajo. Informe global com arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales em El trabajo, 2003.

se definiu como segunda fase do processo de constituição das políticas públicas voltadas para uma maior equidade de gênero no mercado de trabalho, em que ações planejadas (programas e projetos) passaram a ser desenvolvidos em vários países a partir da década de 1980 (Cappellin *et al*, 2000).

Sem dúvida, essas transformações não foram impulsionadas apenas por este processo de conscientização das organizações empresariais, mas também por imposição da nova ordem econômica que, a partir da década de 1970, tornou-se cada vez mais globalizada. Neste contexto, estabeleceu-se que o sucesso dos negócios, para além das inovações tecnológicas, dependeria também de mudanças em antigas noções, em vigor até então, no que diz respeito aos recursos humanos, transformando a questão das relações entre os sexos em um elemento fundamental.

Passados mais de quarenta anos das primeiras transformações estruturais, pode-se perceber hoje que profundas modificações foram operadas no universo laboral. Na verdade, o que se observa é que, ao mesmo tempo que antigas disparidades relacionadas aos sexos se transformaram, outras novas também surgiram. Assim, pode-se dizer que o mercado de trabalho vem convivendo com novas e velhas contradições trazidas, sobretudo, do intenso processo de reestruturação produtiva.

Se, por um lado, surgiram novos espaços de atividades e vocações, por outro, muitos postos de trabalho desapareceram. É fato que o próprio perfil do trabalhador e da trabalhadora sofreu modificações. Podemos dizer que se antes as diferenças eram mais marcantes entre homens e mulheres, agora o hiato se estabelece fortemente também entre pessoas do mesmo sexo, a exemplo do fenômeno da bipolaridade da pirâmide ocupacional feminina no Brasil e em muitos outros países do mundo<sup>21</sup>.

Desta forma, ainda que um grupo significativo de mulheres tenham conseguido superar algumas barreiras e ocupar mais espaços em atividades produtivas remuneradas, isso muitas vezes tem ocorrido às custas de trabalhos precarizados e/ou de grandes sacrifícios da vida pessoal, já que elas continuam a ser as principais responsáveis pelas atribuições da casa e da família. Ou seja, há muito a se discutir e repensar a respeito da divisão sexual dos papéis sociais, bem como sobre a forma como isso afeta os diferentes âmbitos da vida, seja o privado, da casa, ou o público, como é o caso do universo do trabalho. Como assinalam Cappellin *et al* (2000):

---

<sup>21</sup> Aqui nos referimos à situação que tem caracterizado o perfil da mulher inserida no mercado de trabalho brasileiro, em que a base e a ponta da pirâmide ocupacional encontram-se inchadas. Isto é, se, por um lado, há um grande número de mão-de-obra feminina desqualificada, por outro, a mulher tem alcançado cada vez mais ocupações que exigem grandes qualificações.

O mundo do trabalho parece que não só é capaz de reproduzir, mas também de inovar as configurações assimétricas das identidades e das divisões dos papéis. Em conjunto, o público e o privado, o mundo familiar e o mundo produtivo, vão se remodelando, delimitando não só responsabilidades, mas também atribuições dos territórios masculino e feminino. São essas designações de papéis sexuais, raciais e de seus territórios que orientam as oportunidades de acesso ao emprego e chegam a intervir como parâmetros para definir sexualmente as responsabilidades (p.14).

Da mesma forma, Abramo (2000), ao analisar a situação da mulher no mercado de trabalho latino-americano conclui que um dos principais obstáculos e mecanismos de discriminação da mulher estaria relacionado às imagens de gênero. Essas imagens de gênero, baseadas nas identidades masculinas e femininas que foram social e culturalmente estabelecidas para homens e mulheres, é que determinariam “*as oportunidades e as formas de inserção de homens e mulheres no mundo do trabalho*” (p.130). Segundo a autora,

as imagens de gênero são um componente fundamental das formas e dos processos por meios dos quais se estruturam a divisão (sexual) do trabalho e a organização do processo de trabalho. Como tão bem nos alerta Humphrey (1987), a divisão sexual do trabalho é um processo que não se resume em alocar homens e mulheres em estruturas ocupacionais, perfis de qualificação e tipos de postos de trabalho já definidos. Da mesma maneira em que a qualificação é uma construção social fortemente sexuada (Maruani, 1993), o sistema sexo/gênero (e suas características de dicotomização) sugere questões à política de recursos humanos. Nesse sentido, essas imagens de gênero (hierarquização e exclusão) são uma dimensão fundamental do processo de constituição de categorias que vão estruturar a definição de postos de trabalho e dos perfis de qualificação e competências a eles associados (p.131).

Cabe ressaltar aqui, portanto, como as esferas reprodutiva e produtiva, do modo como constituídas na modernidade, ainda continuam permeando discursos e atitudes que, conseqüentemente, vão determinar a inserção de homes e mulheres nestas duas esferas de atuação. Assim, a responsabilidade da mulher pelo espaço doméstico termina por influenciar diretamente as configurações do mercado de trabalho, uma vez que características relacionadas à casa, bem como o acúmulo de responsabilidades em uma e em outra esfera recaem ainda, principalmente, sobre a mulher. Por outro lado, as desigualdades existentes entre homens e mulheres no mundo do trabalho reforçam continuamente a condição de subordinação das mulheres no espaço doméstico (Sorj, 2004).

Tudo isso se torna um grande desafio para qualquer tentativa de construção de políticas de gênero, sobretudo aquelas voltadas para o universo laboral. Isso porque é tácito que as mudanças abarcam tanto fatores pontuais, como medidas compensatórias de acesso e/ou promoção de mulheres a funções e salários de forma mais igualitária, como também aspectos mais amplos, como a promoção de discussões sobre o respeito à diversidade e sobre formas de se repensar valores sociais disseminados e que afetam, por exemplo, as culturas organizacionais.

Atualmente, temos em todo o mundo várias experiências de tentativa de promoção da equidade de gênero no mundo do trabalho. Isso tem possibilitado uma rica troca que permite que se repense possibilidades e limites inerentes a esse tipo de ação, bem como quais seriam os elementos mais importantes nesse processo, além dos mais apropriados a cada contexto específico. Destacamos aqui como um interessante exemplo disso o trabalho de Olgiati (2000) a respeito de algumas experiências européias de ação afirmativa no mundo do trabalho voltadas para a mulher em que ela própria questiona se haveria uma receita de sucesso para esse empreendimento. A partir desse questionamento, a autora sistematizou o que ela percebe como aspectos centrais relacionados à construção de políticas afirmativas para o mercado de trabalho, fornecendo até mesmo um esquema a que ela e outros chamaram de “*Máquina da Igualdade*” (ver em anexo 1). Assim, segundo Olgiati (2000), as ações afirmativas no que diz respeito à mulher e ao mercado de trabalho envolveriam fundamentalmente: fatores exógenos, tais como mudanças do mercado, dinâmicas do mercado de trabalho externo e do quadro institucional; fatores internos às organizações, inerentes a questões de gestão e de cultura organizacional da empresa; as diferentes fases de uma ação de intervenção, como análise, planejamento, monitoramento e avaliação; a definição e o conhecimento do público-alvo; a organização dos atores envolvidos (comissões internas e externas das empresas, sindicatos, movimentos sociais, etc.); a abordagem quanto à eficácia da ação; e conteúdos da ação.

Por fim, percebemos que esse debate sobre políticas públicas de gênero e sobre as ações delas resultantes têm possibilitado importantes conquistas para a superação de situações de discriminação das mulheres, seja no universo do trabalho, como para além dele. Assim, a reflexão sobre os próprios caminhos das políticas de gênero podem significar um repensar continuado sobre a própria condição de uma determinada sociedade e de seus valores e práticas.

### 3.2 Os caminhos das Políticas Públicas de gênero brasileiras

No Brasil, segundo Farah (2004), essas mobilizações em prol de uma maior igualdade entre os sexos não significaram apenas o início da participação efetiva das mulheres na luta contra sua situação de desigualdade, mas trouxeram à tona, sobretudo, a questão feminina e a necessidade de se desenvolver políticas afirmativas para a agenda pública. Contudo, como aponta Yanoullas (2002), essa inserção na agenda pública da demanda por ações afirmativas voltadas para a mulher nunca foi fácil, tendo em vista a dificuldade de trazê-la para os debates parlamentares e sindicais em que o próprio conceito de ação afirmativa no que diz respeito à mulher, muitas vezes, não era e, ainda hoje, não é compreendido ou aceito. Além disso, a implementação dessas ações afirmativas pressuporiam também ajustes estruturais.

Assim, o Brasil na década de 1980, sob o impacto dos diferentes movimentos feministas nacionais e internacionais e impulsionado pela redemocratização do país, passou a implementar diversas políticas afirmativas voltadas para as questões de gênero. Isso porque as leis existentes no país não eram suficientes para efetuar qualquer mudança relacionada às necessidades das mulheres. Entretanto, é interessante destacar que as lutas femininas no país se iniciaram a partir de reivindicações mais amplas relacionadas, sobretudo, determinadas carências dos trabalhadores pobres, tais como moradia, saúde e educação, entre outras, e só depois é que se voltaram para demandas mais especificamente femininas, como o direito a creches, a ser donas de sua sexualidade e a equiparação salarial, entre outras. Ao mesmo tempo, os movimentos sociais de mulheres começaram a demandar a urgência de se ocupar os espaços governamentais, fazendo com que propostas de políticas públicas apresentadas passassem a considerar também as demandas de gênero (Farah, 2004).

No que se refere às questões mais especificamente relacionadas ao mercado de trabalho, o resultado foi tornar imperativo que as empresas aderissem a propostas afirmativas, devido, sobretudo, ao desafio pragmático da globalização da economia que, desde a década de 1970, trazia consigo a necessidade de articulação de aspectos relativos à produtividade com a gestão de recursos humanos (Cappellin et al., 2000).

De modo geral, as políticas afirmativas de gênero no Brasil se estruturaram, inicialmente, de acordo com a distribuição das diferentes competências (saúde, violência, geração de renda e trabalho, etc.) entre as instâncias governamentais (municipais, estaduais e federal). Cabe acrescentar aqui que essa distribuição não se

limitou apenas aos níveis e setores do governo, mas também abarcou organismos não-governamentais. Isto porque, nos movimentos feministas brasileiros ocorreu uma divisão interna, com base em uma discordância estabelecida entre os que entendiam que deveria haver uma maior aproximação entre os movimentos sociais e o poder público, e aqueles que afirmavam a necessidade de manutenção da autonomia desses movimentos. Esta divisão resultou na constituição de organizações não-governamentais (ONGs) que desenvolveram ações próprias voltadas para a mulher, paralelas às ações governamentais. Contudo, se inicialmente havia uma cisão entre instituições governamentais e não-governamentais, posteriormente, estas últimas se tornaram um dos principais interlocutores do governo na elaboração das políticas públicas femininas (Farah, 2004).

Pode-se observar, assim, uma certa evolução das questões da mulher que, se nos anos de 1980, pautavam-se em elementos políticos socialmente reconhecidos, na década de 1990 foram engrossadas pelas questões econômicas, que logo trouxeram as atenções para as disparidades de cargos e salários entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Contudo, no que diz respeito à política pública, o que ocorreu foi um retrocesso, uma vez que o Estado brasileiro ficou limitado por conta da crise econômica ocorrida na época e da conseqüente diminuição da capacidade de investimento, sobretudo em áreas como a social. Todavia, conforme destaca Farah (2004), ainda assim a agenda pública da década de 1990 foi aumentada em suas intenções. Deste modo, às necessidades relacionadas ao processo de democratização nascida na década de 1980, juntaram-se as necessidades do mercado de eficiência e eficácia, além do desejo de maior efetivação da ação do Estado. Neste contexto, se estabeleceram como os principais eixos da agenda governamental a descentralização das ações e dos recursos, o estabelecimento de novas formas de articulação entre o Estado e a Sociedade Civil, de novas formas de gestão das políticas públicas e das instituições governamentais e, por fim, a focalização em ações, da qual se beneficiaram diretamente as questões de gênero (Farah, 2004).

Mais recentemente, necessidades econômicas e políticas convergiram de tal modo que delinearão aspectos específicos voltados para a promoção da equidade de gênero, dentre os quais um dos principais foi a atenção dada às questões relacionadas ao trabalho e, acima de tudo, a incorporação da perspectiva de gênero em toda política pública, ou seja, o imperativo da transversalidade.

Entretanto, ainda que as necessidades políticas e econômicas tenham sido articuladas a políticas afirmativas de gênero, algumas dessas ações foram levadas para o empresariado contendo e/ou ressaltando somente aspectos ligados ao do princípio da eficiência, isto é, voltados para uma maior competitividade que privilegiava principalmente questões direta ou indiretamente voltadas para o campo econômico, como o aumento da produtividade, a busca de uma boa imagem da empresa frente à sociedade, além de um melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis, entre outros. Logo, excluía-se o compromisso social das empresas, relacionado a aspectos do princípio da equidade, tais como o desenvolvimento social, os direitos humanos, a defesa da liberdade e da igualdade de oportunidades, questões fundamentais e que deveriam ser complementares ao princípio da eficiência. Portanto, de modo geral, podemos dizer que trazer a perspectiva de gênero para o âmbito do desenvolvimento econômico e social correspondeu a assumir “*o desafio de vincular as problemáticas derivadas das atuais relações de gênero à transformação produtiva com equidade*” (Yanoullas, 2002, p.80).

Assim, a partir de diferentes abordagens, conceitos e categorias, as políticas públicas brasileiras, sejam elas gerais ou específicas, como é o caso das de gênero, vêm sendo pensadas como um desafio, em que qualquer evolução significa não apenas o desenvolvimento de um campo teórico, como ocorre em qualquer ciência, mas pode significar, sobretudo, melhorias no campo social. Entretanto, esse desafio guarda características muito específicas, na medida em que envolve não apenas um processo de conhecimento e de decisão política, mas implica em uma participação cada vez maior de diferentes atores sociais e, principalmente, de seus próprios beneficiários. Como bem afirmou Puppim de Oliveira (2006), essa participação tem que estar baseada, no entanto, em informações e na capacidade de articulação e compreensão, tanto do processo como dos temas debatidos, para que tais políticas não sejam apenas instrumentos de manipulação populista e demagógica, mas, antes, sejam realmente efetivas. Sendo assim, *como* pensar, então, as políticas afirmativas? E, no caso específico deste estudo, *como* pensar sobre as políticas públicas afirmativas de gênero voltadas para o universo do trabalho? Estas foram algumas das perguntas iniciais que desencadearam o interesse no presente estudo.

### **3.3 O caso do Programa Pró-Equidade de Gênero**

Nos últimos anos, o Brasil vem juntando sérios esforços a fim de promover um trabalho mais sistematizado de combate a processos discriminatórios contra a mulher. Um forte exemplo disso foi a ação pioneira de criação, em 2003, da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, no âmbito da Presidência da República, para fomentar de forma mais eficaz políticas públicas voltadas para as questões femininas.

Deste modo, um dos primeiros e mais importantes trabalhos realizados por esta secretaria foi a ação inédita de realização da I Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres que, ocorrida em 2004, contou com a participação de cerca de 120 mil mulheres representantes de diversas instâncias e grupos da sociedade. Neste encontro, várias problemáticas relativas à condição feminina puderam ser apresentadas e debatidas, resultando no I Plano Nacional de Política para Mulheres, lançado em 2005. Este plano significou um importante avanço na implementação de ações voltadas para as necessidades das mulheres na medida em que não só identificou, como também descreveu, sob a forma de eixos estratégicos, os principais temas a serem tratados por essas políticas. Quatro foram os eixos então definidos: 1- Autonomia, Igualdade no mundo do Trabalho e Cidadania; 2- Educação inclusiva e não sexista; 3- Saúde das mulheres, direitos sexuais e direitos reprodutivos; 4- Enfrentamento da violência contra a mulher; além dos objetivos específicos e pontos fundamentais que deveriam ser alcançados com este plano<sup>22</sup>. À primeira conferência e a este primeiro plano de políticas para as mulheres, seguiram-se uma segunda conferência para retomar a discussão sobre a situação das mulheres brasileiras, realizada em 2007, além de um segundo Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, em 2008. Este segundo plano, na verdade, funcionou como uma revisão do primeiro, ao qual se acrescentou aos quatro eixos estratégicos outros seis novos eixos estratégicos de ação: 1- Participação das mulheres nos espaços de poder e decisão; 2- Desenvolvimento sustentável no meio rural, na cidade e na floresta, com garantia de justiça ambiental, soberania e segurança alimentar; 3- Direito à terra, moradia digna e infra-estrutura social nos meios rural e urbano, considerando as comunidades tradicionais; 4- Cultura, comunicação e mídia igualitárias, democráticas e não-discriminatórias; 5- Enfrentamento do racismo, do sexismo e lesbofobia; 6- Enfrentamento das desigualdades geracionais que atingem as mulheres, com especial atenção às jovens e idosas.

---

<sup>22</sup> Os pontos fundamentais que orientaram este I Plano Nacional de Políticas para as Mulheres foram: Igualdade e Respeito à Diversidade; Equidade; Autonomia das Mulheres; Laicidade do Estado; Universalidade das Políticas; Justiça Social; Transparência dos Atos Públicos; e Participação e Controle Social. (IPNPM, Brasília, 2005).



Foi ainda no contexto do I Plano Nacional de Políticas para as Mulheres que surgiu também, em 2005, o Programa Pró-Equidade de Gênero, ligado ao eixo relativo à questão da *Autonomia, Igualdade no mundo do trabalho e Cidadania*, que foi alterado no segundo plano para *Autonomia Econômica e Igualdade no mundo do Trabalho, com Inclusão Social*. Este programa, que constituirá um dos focos do presente estudo, destaca como seu objetivo principal minimizar as disparidades vivenciadas pelas mulheres no universo do trabalho em empresas brasileiras, públicas e privadas. Atuando a partir da gestão de pessoas e da cultura organizacional, sua ação visa transformar aspectos das relações de trabalho em que as desigualdades entre homens e mulheres encontram-se presentes, ainda que não necessariamente de forma visível, como a ascensão funcional, o acesso a cargos e salários, o assédio moral e sexual, entre outros.

É interessante pontuar que um dos aspectos fundamentais desse programa é que a noção de gênero é compreendida como algo que nasce da dimensão cultural, resultando, assim, não apenas de processo cognitivos dos sujeitos sociais, mas, principalmente, das relações sociais. Logo, ele é tomado como um elemento mutável, transformável e dinâmico, o que se torna ponto-chave para o desenvolvimento deste tipo de ação.

O Pró-Equidade de Gênero é uma ação desenvolvida pela própria Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, que atua com o suporte de uma comissão de trabalho composta por membros de alguns ministérios, representantes de organizações internacionais e da sociedade civil, bem como por especialistas nas áreas de Gênero e Trabalho. Contudo, é importante enfatizar que essa comissão não só avalia o desenvolvimento do programa nas empresas, como também constrói, juntamente com essas empresas, que têm suas próprias comissões internas, cada uma das fases do trabalho a ser nelas desenvolvido. Assim, o programa se estrutura a partir das seguintes etapas de ação:

#### **1ª) Adesão (voluntária das empresas)**

Nesta etapa ocorre a assinatura do **termo de adesão**, no prazo de até 45 dias, e a **elaboração da ficha-perfil** (feita pela empresa em que são preenchidos dados como: perfil do corpo funcional; características de recrutamento e seleção; processo e capacitação e treinamento; ascensão funcional e plano de carreira; programa de saúde e segurança no trabalho; políticas de benefícios; mecanismos de combate a práticas de discriminação e à ocorrência de assédio moral e sexual; relação com

terceirizadas; propagandas institucionais internas e externas relacionadas a valores de igualdade de oportunidade.), o que deve ser feito até 30 dias após a assinatura do termo de adesão.

## **2ª) Pactuação**

Esta etapa corresponde à **elaboração do plano de ação** (desenvolvido em conjunto com a empresa e a comissão do programa com base na ficha-perfil), até 30 dias após a confirmação da adesão, seguida da **Pactuação do plano** (empresa- programa) e da **assinatura do termo de compromisso**, quando tem, então, início a avaliação da ação na empresa participante.

## **3ª) Monitoramento**

São feitas visitas às empresas e entrevistas com as pessoas nelas responsáveis pelo programa. Esta atividade ocorre, em média, de 4 em 4 meses.

## **4ª) Concessão do selo Pró-Equidade de Gênero**

Após 12 meses, mediante avaliação final e cumprimento satisfatório do plano de ação, é concedido o **selo Pró-Equidade de Gênero**, que atesta o compromisso social da empresa com a questão da promoção da equidade de gênero. Este é considerado o momento auge da ação.

Para o programa em questão, os processos discriminatórios experimentados pelas mulheres no campo laboral ocorrem a partir de uma relação dialógica direta existente na sociedade, em que se acredita que, atuando sobre elementos específicos, como é o caso das disparidades entre homens e mulheres no universo do trabalho, se pode produzir modificações em ações discriminatórias disseminadas na sociedade, de modo geral. Isso porque as próprias desigualdades laborais de gênero não seriam nada mais do que reflexos de desigualdades estabelecidas por um sistema cultural mais amplo de discriminação entre os sexos.

Assim, dentro das empresas, o programa atuaria tanto sobre a gestão de pessoas, quanto, principalmente, na cultura organizacional. Este segundo ponto encontra-se presente na medida em que atua, sobretudo, na veiculação de informação, meio pelo qual se acredita produzir e reproduzir práticas e valores socialmente legitimados. Como bem destaca o relatório da 1ª edição desta ação:

As práticas sociais de informação agregam significados, símbolos e signos culturais, que são assimilados, rejeitados e transmitidos através da relação dialógica entre sujeitos individuais e coletivos, como sujeitos sociais, na construção de suas identidades (Balanço 1ª edição, p.80).

Por conseguinte,

a situação em análise aponta uma realidade em que as pessoas se adaptaram a situações decepcionantes pelos mecanismos de reprodução cultural. E que, mediadas pelas ações do programa, sensibilizam-se para os prejuízos de assimetria social provocada pela frustração de expectativas consolidadas na cultura organizacional e buscam mudar práticas, mudando normas que regulam as práticas (Balanço 1ª edição, p.80-81).

No que se refere à gestão de pessoas, os principais pontos observados pelo programa são: recrutamento e seleção; processo de capacitação e treinamento interno; ascensão funcional e plano de carreira, cargos, salários e remuneração; programa de saúde e segurança no trabalho; e políticas de benefícios. Já no âmbito da cultura organizacional atua-se sobre: mecanismos de combate às práticas de discriminação (sexo, raça, estado gestacional e orientação sexual) e à ocorrência de assédio sexual e moral; políticas de sensibilização voltadas para as desigualdades de gênero na cadeia de relacionamentos da empresa; propaganda institucional interna e externa.

Atuando em edições bianuais, atualmente esta ação se encontra com sua quarta edição (2011-2012) em andamento, sendo que as anteriores (2005-2006; 2007-2008; 2009-2010) foram consideradas de grande êxito, segundo as avaliações finais feitas pelo próprio programa. A Primeira edição, que funcionou como piloto, atuou somente em empresas públicas, e, das 16 empresas inicialmente convidadas, 11 receberam o selo Pró-Equidade de Gênero. Já na segunda e a na terceira edição a situação foi significativamente ampliada, e, além de outras empresas públicas, também se contou com a participação de empresas privadas. Desta forma, enquanto na segunda edição 38 empresas aderiram ao programa, incluindo-se aí as empresas participantes da primeira edição, e 25 receberam o selo, na terceira esse número foi de 71 adesões e 58 selos foram distribuídos.

Segundo o balanço das edições concluídas até então, a maioria das empresas participantes tem alcançado sucesso, inclusive desenvolvendo, em alguns casos, ações para além daquelas previstas em seus planos de ação, que fazem parte das práticas da empresa ou que foram fomentadas a partir de interesses extras inerentes aos

planejamentos particulares, como o *Balanced ScoreCard*<sup>23</sup>, por exemplo, das áreas das empresas. Estas ações que vão além daquelas previstas no plano estabelecido são denominadas ações transbordantes e, quando existentes, suas contribuições também são consideradas na avaliação do êxito do programa.

Vemos que, dentre as políticas públicas brasileiras voltadas para a mitigação das disparidades vivenciadas pelas mulheres, sobretudo aquelas relativas às questões do universo do trabalho, o programa Pró-Equidade de Gênero tem sido uma ação importante. Além dos objetivos centrais de promover uma maior equidade de gênero dentro das empresas brasileiras, a própria concepção e os elementos estruturantes do programa, tais como a noção culturalmente construída de gênero e a sensibilidade em atuar sobre as culturas organizacionais, conforme observado acima, trazem, a nosso ver, um caráter muito particular a esta ação. Entretanto, observando-se mais atentamente determinados pontos deste programa, alguns questionamentos foram suscitados em nós sobre os efeitos dessa ação no que diz respeito a mudanças mais subjetivas nas atitudes e comportamentos dos funcionários das empresas participantes. Referimo-nos aqui a aspectos da subjetividade que estariam relacionados a uma mudança na visão sobre a desigualdade das relações entre os sexos, algo entendido por nós como um ponto fundamental. Se, como aponta a proposta deste programa, mais importante do que as modificações nos elementos objetivos das relações de trabalho, como salários, cargos ou planos de carreira, são as transformações das percepções sobre as disparidades existentes entre homens e mulheres, duas perguntas se colocam: Estarão essas mudanças nas percepções dos sujeitos sendo realmente atingidas? De que forma?

Assim, nos propomos a verificar junto a determinados funcionários de uma das empresas participantes do programa - mais precisamente mulheres e ocupantes de cargos de chefia na Petrobras - o que pensam e dizem agora sobre as desigualdades de gênero. Acreditamos que, analisando os discursos dessas mulheres que ocupam cargos de chefia, em que essa questão das disparidades entre sexos chama mais a atenção, pode-se conhecer um pouco mais em que medida o programa mudou sua visão, bem como, segundo suas percepções, a visão das pessoas a elas subordinadas, sobre esta questão.

---

<sup>23</sup> Balanced ScoreCard é um sistema de gestão que tem por objetivo integrar e balancear os principais indicadores de desempenho de uma empresa, desde aspectos relativos à questões financeiras ou administrativa, até a definição de processos internos relacionados ao desdobramento dos indicadores corporativos nos diversos setores através de metas estabelecidas previamente. (<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/3949/o-que-e-balanced-scorcard>)



## Capítulo 4

### A Pesquisa de Campo

#### 4.1 Local de Pesquisa e Participantes

Para a realização desta pesquisa, optamos por escolher uma das empresas participantes da 1ª edição do programa Pró-Equidade de Gênero que, na ocasião dos levantamentos preliminares para este trabalho, havia acabado de ser finalizada.

Nesta 1ª edição, 16 empresas de quatro setores (11 de Minas e Energia, 03 do Bancário, 01 do Agropecuário e 01 de Comunicação) aderiram inicialmente ao programa, mas somente 11 chegaram ao final e receberam o selo Pró-Equidade de Gênero. Destas 11 empresas, apenas uma delas era do setor bancário, enquanto que as outras 10 eram todas do setor de Minas e Energia, um setor reconhecido como tradicionalmente masculino. Cabe assinalar aqui, contudo, que este setor já havia criado, antes de se engajar no programa, um comitê permanente de gênero, o que, a nosso ver, facilitou a adesão ao programa de muitas dessas empresas. Observou-se que, entre as 10 empresas participantes do setor de Minas e Energia, 09 faziam parte do Sistema Eletrobrás e a décima estava ligada à Petróleo S.A - Petrobras.

Para um melhor conhecimento do perfil dessas empresas e a fim de podermos proceder à escolha entre as duas *holdings*<sup>24</sup>, analisamos os relatórios anuais publicados pelos dois sistemas empresariais, tomando por base o ano de 2007. Pôde-se observar que o sistema Eletrobrás produz dados agregados, com informações pouco diferenciadas entre a controladora e suas controladas (subsidiárias), o que, a nosso ver, dificultava o entendimento do perfil da empresa. Além disso, o relatório da Eletrobrás priorizava os dados relativos a informações financeiras e fornecia muito poucos dados ligados aos Recursos Humanos, o que nos levou a perceber que grande parte do seu pessoal estava alocada nas subsidiárias. Entendemos que tal fato poderia prejudicar a coleta de dados, já que estes estariam dispersos. O relatório da Petrobrás, ao contrário, apresentava informações objetivas sobre vários aspectos da empresa, sobretudo aqueles relacionados ao seu perfil funcional. Pudemos observar, ainda, que, enquanto o sistema Eletrobrás possuía, em 2007, cerca de 20.000 funcionários, entre controladora e controladas, o sistema Petrobras contava com 68.931 funcionários, sendo que, destes, 50.207 estavam

---

<sup>24</sup> Forma de sociedade empresarial com o objetivo de administrar um conglomerado de empresas.

alocados na controladora. Assim, o melhor controle dos dados apresentados pela Petrobras levou-nos a fazer a opção por realizar o estudo nesta empresa, acreditando que ela nos daria mais subsídios para analisar os dados por nós coletados através de entrevistas semi-dirigidas.

O sistema Petrobras é uma sociedade de economia mista que compõe o quadro das empresas da administração pública indireta. Sendo assim, seus funcionários concursados são regidos pelo regime de trabalho da CLT, como acontece com o setor privado, mas enquadrados como empregados públicos com acesso mediante concurso de provas e títulos. A ascensão na empresa se dá por livre escolha dos agentes responsáveis, que são orientados a se basear em fatores como mérito e confiança, o que se verifica também no caso do acesso aos cargos de chefia. Atualmente reconhecida como a maior empresa do país e em pleno processo de expansão, registrou, em 2010, um efetivo de 80.492 empregados, entre controladora, controladas e a Petrobras no Exterior, sendo que, desse total, 57.498 empregados estão alocados apenas na controladora, o núcleo central da empresa.

No que diz respeito às questões de gênero, a Petrobras tem um grande desafio a enfrentar, uma vez que as desigualdades observadas a esse respeito parecem envolver vários elementos que apontam para o fato de que essas diferenças de sexo estão fortemente arraigadas no espírito da empresa. Dentre eles, o mais determinante pode estar relacionado à sua própria área de atuação, a engenharia, tradicionalmente considerada uma área masculina. Como assinalamos anteriormente, dentre as diversas profissões, a área de engenharia é aquela em que a presença masculina mais predomina, sendo que o número de mulheres de nível superior neste campo, por exemplo, considerando-se todas as suas especialidades (engenharia civil, engenharia naval, engenharia de produção, etc.), tem variado de 3% a 15% do total dos profissionais (Censo IBGE, 2000). E no caso da Petrobras, conforme informações prestadas pela empresa, isso se reflete diretamente na estrutura da organização em que, em algumas áreas, como a de engenharia, a presença feminina ainda é pequena, enquanto que em outras, como a administrativa, ela é mais equilibrada.

Contudo, não se pode negar que, de modo geral, a participação da mulher na Petrobras tem sido crescente e significativa. Relatórios anuais da empresa têm apontado que, se em 2003, as mulheres correspondiam a 12% do corpo funcional, em 2009, elas já representavam 14,8% desse total (Balanço Anual Petrobras, 2007 e 2009). O mesmo crescimento tem sido observado no que diz respeito à participação das mulheres em

cargos de chefia, que passou de 9,5%, em 2003, para 15%, registrados em abril de 2010<sup>25</sup>. Apesar de a empresa ter políticas voltadas para a questão de gênero, esse aumento da presença de mulheres em cargos de chefia, como destaca um representante da área de Recursos Humanos da empresa, tem sido resultado de um processo natural, espontâneo, da própria sociedade. Isto porque qualquer ascensão funcional dentro da instituição, como é o caso dos cargos de chefia, ocorre mediante indicação e de acordo com o mérito do profissional e não há nenhuma ação positiva específica voltada para a questão da ascensão profissional das mulheres.

O primeiro contato buscado junto a Petrobras se deu através de conversa estabelecida, em 2009, com a pessoa responsável na empresa, na ocasião, pelo comitê de Diversidade que abarcava todas as ações sociais da empresa, dentre elas, o programa Pró-Equidade de Gênero. Em tal conversa foram abordados diversos assuntos relativos à questão de gênero na empresa, assim como se falou a respeito das características gerais do programa Pró-Equidade de Gênero na Petrobras, em específico. Por fim, nos foi indicado por essa pessoa responsável pelo comitê de Diversidade que, não só informações mais detalhadas do Pró-Equidade de Gênero, como também informações a respeito do corpo funcional deveriam ser buscadas junto à área de Recursos Humanos da empresa para um melhor entendimento do perfil da Petrobras e, conseqüentemente, da atuação do próprio programa em questão. Já na área de Recursos Humanos, encaminharam-nos até a pessoa que respondia pela área junto ao comitê de Diversidade que, não só nos esclareceu e explicou a respeito do debate de gênero na Petrobras, como também facilitou o processo de pesquisa através do fornecimento de lista de possíveis contatos para entrevista, bem como fez a mediação do contato com as pessoas por nós selecionadas. Selecionamos as nossas entrevistadas a partir de dois critérios: o primeiro deles estava ligado aos diferentes níveis funcionais de gerência, como é o caso da coordenação e das diferentes gerências, enquanto que o segundo estava ligado ao fato delas estarem alocadas em áreas fins e áreas meio, conforme consta do organograma da empresa (ver em anexo 2).

No que diz respeito às participantes da pesquisa, decidimos entrevistar mulheres em cargos de chefia, já que a presença feminina nesses cargos, de modo geral, ainda é objeto de profundos questionamentos e resultado de muita luta a algumas conquistas. Acresce-se a isso o fato de que, sendo a Petrobras uma empresa voltada para uma área

---

<sup>25</sup> Dados relativos à chefia feminina na Petrobras colhidos junto ao RH da empresa, em entrevista com representante da área.



técnica predominantemente masculina, a de engenharia, acreditamos que ela poderia constituir um locus privilegiado para nosso estudo. Assim, seis mulheres em cargos de chefia desta empresa, mais especificamente em funções gerenciais, foram convidadas e aceitaram participar da pesquisa. As funções gerenciais na Petrobras estão organizadas dentro da carreira em “Y”, assim chamada por se subdividir entre as funções de analista e as gerenciais, ambas envolvendo pessoal especializado e de nível superior. Enquanto que a função de analista está subdividida apenas segundo o critério do tipo de especialização envolvido, as funções gerenciais apresentam níveis diferenciados, como coordenação, gerência setorial, gerência, gerência geral e gerência executiva. Acima deste último nível, situam-se apenas a diretoria e a presidência da empresa. Entre as nossas seis entrevistadas, três eram coordenadoras e três ocupavam gerências (uma era gerente setorial, uma gerente e uma gerente executiva), e atuavam em diferentes áreas da empresa.

Nossas entrevistadas apresentaram os seguintes perfis:

E1 – Vinte e oito anos; noiva; sem filhos (Coordenadora de um dos setores da área de Engenharia)

E2 – Quarenta anos; casada; um filho (Gerente de um dos setores da área de Exploração de Produção, recém-chegada da área de Novos Negócios)

E3 – Trinta e sete anos; casada; um enteado (Gerente setorial de um dos setores da área de Engenharia)

E4 – Cinquenta e cinco anos; casada; dois filhos (Coordenadora de um dos setores da área de Auditoria)

E5 – Cinquenta e seis anos; casada; dois filhos (Gerente Geral de um dos setores da área de Gás e Energia)

E6 – Quarenta e um anos; casada; um filho (Coordenadora de um dos setores da área de Exploração e Produção)

## **4.2 Procedimentos**

### **4.2.1 Coleta dos dados**

Partindo de pressupostos psico-sociais, nossa pesquisa fez uso de uma metodologia qualitativa, buscando aproximar-se do universo subjetivo dos sujeitos abordados, entendendo-se que os sujeitos refletem, produzem e reproduzem uma realidade social. Ou seja, quisemos entrevistar mulheres em funções de gerência e coordenação na Petrobras, a fim de que, a partir da posição funcional de poder que ocupam – em que ainda há grandes lapsos no que diz respeito a igualdade entre os sexos -, nos revelassem um pouco acerca do que pensam a respeito da questão da equidade de gênero e da atuação de ações afirmativas, como é o caso do programa Pró-Equidade de gênero.

Os dados foram levantados a partir de entrevistas semi-estruturadas individuais que seguiram um roteiro previamente elaborado (ver anexo 3). Este roteiro serviu apenas de base para desenvolvermos uma conversa informal com as mulheres, com um intuito de deixá-las o mais à vontade possível para discorrer, não apenas sobre os assuntos por nós propostos, mas também sobre aqueles que elas julgassem relevantes, sem perder, contudo, o controle sobre a situação de entrevista.

As entrevistas foram todas elas realizadas dentro da Petrobras, durante o horário de expediente e, geralmente, nos próprios locais de trabalho das entrevistadas, contudo, em salas em reservado e contando apenas com a presença da entrevistada e da pesquisadora. Todas as conversas foram gravadas em áudio, com prévia autorização das participantes e, posteriormente, transcritas na íntegra. Cabe assinalar aqui que a pesquisa seguiu todos os procedimentos éticos estabelecidos pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

### **4.2.2 Análise dos Dados**

Os textos resultantes das transcrições das entrevistas foram submetidos a uma análise de discurso, a partir de categorias por nós estabelecidas. Optamos por fazer uso da análise de discurso porque, como assinala Nogueira (2001), a linguagem assume um aspecto central para a teoria da construção social de gênero, sendo fundamental tanto para a elaboração das subjetividades de homens e mulheres, quanto para a “manutenção

das relações sociais de gênero e de poder” (p.10). Segundo esta autora, a manutenção de uma ordem social de perpetuação da desigualdade entre os gêneros e do sexismo é compreendida quando considerado o papel determinante dos discursos, construídos e difundidos como meios de controle da ideologia dominante. A importância do discurso também é evidenciada por Rocha-Coutinho (2006) quando a autora ressalta que “*se quisermos melhor entender (...) as ideologias dominantes, (...) é necessário ouvir não apenas o que as pessoas reais dizem de suas vidas concretas, mas como elas o dizem e porque o fazem desta forma*” (p.68).

Foram as seguintes as cinco categorias de análise por nós estabelecidas: 1) Ser Mulher e Ser Homem; 2) Visão de Trabalho e Família; 3) Participação Feminina no Mercado de Trabalho; 4) Chefia Feminina; e 5) Ação Afirmativa e o Programa Pró-Equidade de Gênero na Petrobras. Tais categorias surgiram tanto a partir da nossa fundamentação teórica – que serviu de base para a elaboração do nosso roteiro de entrevista -, como da própria fala das entrevistadas, inclusive sobre questões que não constavam no roteiro.

A identidade das entrevistadas foi preservada e, na transcrição de seus discursos, foram assinaladas a entoação, as pausas e todos os dados (como risos e choros) que consideramos importantes para a análise das entrevistas.

#### **4.2.2.1 Categoria 1: Ser Mulher e Ser Homem**

Um dos primeiros pontos que ganharam destaque na fala de nossas entrevistadas foi a questão da elaboração das identidades de homens e mulheres. Em seus discursos percebemos que uma das principais características relacionada à definição do que é “ser mulher” diz respeito ao fato de que, diferentemente do homem, ela desempenha múltiplos papéis, o que as leva, conseqüentemente, a assumir múltiplas responsabilidades. Assim, de modo geral, a mulher foi definida tanto a partir de papéis ligados tradicionalmente ao espaço da casa, como é o caso dos papéis de mãe, esposa e dona de casa, quanto pelo papel de trabalhadora com uma carreira profissional, relacionado só mais recentemente à mulher, como se pode observar nas falas a seguir:

*É você ter que lidar com o seu **papel de mãe, o seu papel de filha, de esposa, de mulher trabalhadora, enfim, de uma mulher que tem sonhos, que tem esperança, que tem medos e***

*que tem diversas aflições e alegrias ao mesmo tempo. É eu acho que o ser mulher é um ser mais complexo do que na minha visão de ser homem (E1).*

***É ter muitas responsabilidades. É um ser humano que é diferente de qualquer outro ser humano porque a mulher... Nós temos vários papéis, temos muitas obrigações, temos algumas regalias, mas são poucas, e somos muito batalhadoras, guerreiras, acho que por isso Deus fez a gente mulher (E4).***

*Então assim, a mulher tem uma capacidade, uma habilidade ímpar de lidar com esses **múltiplos papéis** mais do que o homem. Eu percebo até que tem alguns homens que conseguem fazer um pouco disso. Mas eu acho que a mulher, ela se estrutura melhor para isso, é como se fosse da própria natureza. Então para mim, esse é o maior conceito. (...) Então em termos de dificuldade por ser mulher que eu vejo é isso, os **múltiplos papéis**, como eu falei, que você vai... **você casa, você ganha uma casa para administrar sozinha ou praticamente sozinha, você tem filhos e nas mesmas vinte e quatro horas do dia. Os papéis vão aumentando e você vai tendo que conciliar tudo isso com a sua vida profissional.** (E6).*

Rocha-Coutinho (2004) assinala, a respeito dessa multiplicidade dos papéis femininos, que isso acontece porque, ainda que o discurso social tenha incorporado novos papéis à identidade feminina, como é o caso do papel profissional, a mulher continua a ser fortemente relacionada às responsabilidades pela casa e a família. Desta forma, a identidade feminina não teria sido substancialmente alterada, mas ampliada para incluir os novos papéis da mulher. Segundo Arán (2003), a clássica divisão do trabalho é que não se modificou totalmente e estaria sob pressão. Assim, as mulheres de hoje, ao mesmo tempo em que ainda são vistas, e se vêem, como as principais responsáveis pelos trabalhos relacionados à reprodução, como é o caso das tarefas da casa e dos cuidados com a família, já teriam assumido também o significado do trabalho remunerado e de uma carreira profissional como um valor constituinte de suas identidades.

Cabe ressaltar aqui, contudo, que, dentre as várias características descritas para definir a mulher e os múltiplos papéis por ela desempenhados, a questão da maternidade aparece como a característica mais recorrentemente destacada. De acordo com Borsa e Feil (2008), não é difícil compreender a forte identificação ainda existente da mulher com a maternidade já que, para além dos aspectos biológicos, historicamente esta foi construída como o ideal máximo da mulher, bem como o caminho para a própria realização da feminilidade. Os discursos das nossas entrevistadas corroboram tal afirmação. Deste modo, a maternidade não apenas é ressaltada como algo que diferencia

biologicamente a mulher do homem, mas também socialmente, como se pode ver nos trechos de fala a seguir:

*Olha, eu acho que... eu gosto muito de ser mulher. **Eu acho que a mulher tem uma diferença fundamental que é a questão de ser mãe.** Isso aí é algo que... eu tenho uma filha, então e eu sei que é uma experiência única. O fato de você engravidar, poder amamentar, a ligação mãe e filho é uma coisa única. Então, assim, é uma experiência que vale toda a carga, todo o sofrimento em ser mulher. Porque também tem um lado meio ruim. Mas então eu acho isso tão nobre, **diferencia-se muito a mulher do homem de uma maneira geral.** Essa experiência que é única e que é indescritível. E eu acho que, de uma maneira geral, é muito bom ser mulher (E2).*

*(Risos. Ela pensa um pouco) Bom, **tem essas características básicas de ser mulher, tem aí o perfil biológico de ser mulher é ter toda essa...** É o perfil biológico de ser mulher. (risos) É difícil para quem nasceu mulher dizer o que é ser mulher. O que é ser mulher? É ter essas características, **é se preparar para as suas atividades naturais que é de ser mãe, esposa.** É a característica normal da sociedade, de como a sociedade vê a mulher. **Integrar a sociedade com as suas características e responsabilidades** (E5).*

Na verdade, podemos observar nas falas acima que a maternidade surge como uma definição do “ser mulher” a partir de uma tentativa de estabelecer o que é não ser homem, já que somente a mulher é que pode engravidar. Para além de todas as conquistas alcançadas pelas mulheres e que já definem suas identidades, como é o caso do trabalho remunerado, a relação da figura feminina com o papel de mãe ainda é algo profundamente enraizado socialmente, inclusive pelas próprias mulheres. Como afirmou Petersen (1999, em Borsa e Feil, 2008), apesar de inseridas no mercado de trabalho, as mulheres não estão livres da obrigação de ter filhos, já que isto ainda é algo que se espera fortemente delas.

Cabe observar que, ao se referir à multiplicidade de papéis desempenhados pela mulher, algumas entrevistadas não situaram à questão somente como algo cumulativo, mas como algo simultâneo, como expresso através do uso de “**ao mesmo tempo**”. É possível que esta simultaneidade dos papéis femininos esteja ligada ao fato de que, mesmo quando a mulher trabalha fora de casa e investe em uma carreira profissional, ela ainda é vista e se vê como a principal responsável pelos cuidados da casa. Algumas

entrevistadas, inclusive, se referem a esta capacidade da mulher de lidar com várias tarefas ao mesmo tempo como algo ligado à própria “natureza” feminina:

*Eu acho que ser mulher é muito mais complexo do que ser homem... Na minha visão, tá?! **Eu acho que ser mulher é você ter que lidar com muitas coisas ao mesmo tempo.** É você ter que lidar com o seu papel de mãe, o seu papel de filha, de esposa, de mulher trabalhadora, enfim, de uma mulher que tem sonhos, que tem esperança, que tem medos e que tem diversas aflições e alegrias **ao mesmo tempo** (E1).*

*E eu acho que a mulher tem uma característica muito diferente da dos homens porque **mulher consegue fazer muitas coisas ao mesmo tempo.** (...) Então essa capacidade de você poder **fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo**, já para o homem é mais difícil. (...). Eu acho que isso é mais fácil para a mulher do que para o homem essa habilidade. Quando você faz o papel de mãe, de profissional, de dona de casa automaticamente você já nasce, você já é criada com aquela idéia de que você vai ter pelo menos umas três funções na vida: mãe, profissional e dona de casa. Então você já nasce com essa capacidade (E5).*

*Ser mulher eu acho que é, acima de tudo, ter um senso de organização e uma capacidade de lidar com “n” coisas **ao mesmo tempo.** Então eu fico observando o que é a vida do meu marido, como ele lida com os múltiplos papéis masculinos e como eu lido com os femininos. (...) O meu trabalho demanda um mundo de concentração também muito grande, mas **ao mesmo tempo** em que o meu trabalho me demanda, o meu papel de mãe também, o meu papel de esposa também, o meu papel de dona de casa, de administradora de pessoas que trabalham na minha casa. Então assim, a mulher tem uma capacidade, uma habilidade ímpar de lidar com esses múltiplos papéis mais do que o homem. Eu percebo até que tem alguns homens que consegue fazer um pouco disso. Mas eu acho que a mulher, ela se estrutura melhor para isso, é como se fosse da própria natureza. Então para mim, esse é o maior conceito (E6).*

Ainda no que se refere à definição do que é ser mulher, as características associadas ao feminino, como a questão da sensibilidade, são percebidas, por algumas entrevistadas, como algo que as diferenciaria dos homens, de modo geral, inclusive na esfera do trabalho, imprimindo um perfil profissional próprio às mulheres. Assim algumas gerentes e coordenadoras se referiram a essa questão:

*Eu acho que a mulher tem características que fazem ela ser tanto boa líder quanto boa colega de trabalho, que faz ela ser uma pessoa tanto **sensível** quanto que saiba delegar, sabe passar e sabe distribuir atividades (E1).*

*E aí eu acho que **a mulher tem um lado mais emotivo** do que o homem, mesmo no trabalho. Você não consegue deixar de ser... Eu acho a mulher mais compreensiva com algumas coisas, uma maneira de tratar os assuntos de uma forma diferente por essa condição de ser mãe... Ela tem uma característica emocional diferente do homem. E dependendo de como você trabalha... Eu trabalho com o coração (E5).*

Cale lembrar que esses traços vistos como naturalmente femininos, como é o caso da sensibilidade, nada mais são do que a permanência do que outrora definiu não só a separação de espaços e papéis sociais, mas a constituição, por oposição, das próprias identidades masculinas e femininas, como se elas fossem parte de uma natureza inerente a cada um dos sexos. Conforme apontou Rocha-Coutinho (1994), as mudanças que ocorreram no mundo social com o estabelecimento da ordem burguesa no século XIX resultaram em mudanças na constituição das identidades de homens e mulheres que, além de serem reforçadas como opostas, foram tomadas como essenciais. Assim, se os homens passaram a ser relacionados continuamente a traços como razão, produção e política, as mulheres foram associadas aos sentimentos, à reprodução e aos cuidados com o outro. Um outro ponto a ser destacado é que, para algumas entrevistadas, há um nível maior de exigência e cobrança sobre as mulheres do que sobre os homens. Novamente, é possível que essa exigência esteja ligada ao fato de que, apesar das mulheres terem conquistado novos papéis e espaços sociais - a exemplo das mulheres trabalhadoras emancipadas de hoje que, inclusive, ocupam cargos e posições cada vez mais elevados na hierarquia ocupacional -, ainda esteja profundamente arraigado no senso comum a idéia de que a responsabilidade pela condução da casa e da família cabe principalmente a elas. Na fala a seguir de E1 isso parece claro quando ela, ao comparar a mulher ao homem, afirma que, enquanto dos homens se espera que se destaquem na vida profissional, das mulheres algo mais é esperado:

***A mulher é mais cobrada por outros aspectos da sua vida pessoal.** Já o homem, eu acho que é menos cobrado na vida pessoal e mais cobrado para ele crescer profissionalmente (E1).*

Esta sobrecarga que recai sobre a mulher, em decorrência das múltiplas cobranças a que ela está sujeita pode ser observada também na fala de E4 abaixo:

***É muito bom ser mulher, mas dá muito trabalho. Somos muito cobradas. Mas é muito bom ser mulher (E4).***

Ao definir o que é ser homem, a maioria das entrevistadas referiu-se à sua função de provedor. Podemos perceber, assim, que parece que os homens continuam a ser vistos como os principais provedores da família, enquanto que às mulheres ainda caberia a principal responsabilidade pela casa e pela família. Paralelamente a isso, parece permanecer também a relação do homem com a força física. Contudo, como a maioria das mulheres hoje, como nossas entrevistadas, também participa do provimento financeiro da família, parece que as atividades que exigem força física e que ainda são delegadas a eles constituiriam o principal elemento a diferenciar o homem da mulher atual, como se pode ver na fala de E1 a seguir:

***Eu acho que o ser homem é muito mais prático, mais objetivo, muito mais simples, né?! O homem eu acho que é muito preto no branco na minha visão. Então, para mim, eu acho que o ser homem é ser o provedor da família, ter um papel na família (E1).***

É interessante observar na fala de E2, abaixo, que essa naturalização dos papéis sociais está tão fortemente internalizada que é relacionada a algo biológico, como expresso pelo uso de palavras como “genes” e “psique”:

***Olha, tradicionalmente tem a figura do homem como provedor, como o mais forte, como mais racional e isso eu acho que é algo que até está incutido nos nossos genes, na nossa psique. Enfim, é algo que existe (E2).***

Ao contrário de E2, no entanto, para a entrevistada E4, essa divisão de papéis entre os sexos seria algo aprendido, seria parte da “criação” diferenciada de homens e mulheres. Ainda para E4, como a mulher também já participa do sustento da família, ser homem ficou ainda mais fácil hoje, já que a responsabilidade pelo cuidado da casa e da família continua a ser atribuída principalmente às mulheres. Isso porque, como destacou Rocha-Coutinho (2004), “a mulher de hoje apenas multiplicou funções, mas ainda não dividiu responsabilidades” (p.16). Essa mesma idéia de que se tornou mais fácil ser homem



atualmente também pode ser encontrada na fala de E1 acima, quando apesar de dizer que o homem é um ser mais “prático”, “objetivo” e “simples”, logo depois afirma que “ser homem é ser provedor da família”. Por fim, E4 reforça também aqui a idéia anterior a respeito de que um nível maior de exigência recairia sobre as mulheres. Para ela, o homem seria um “reizinho” por não precisar desempenhar muitas tarefas, ao contrário da mulher, que não teria esse privilégio, uma vez que teria que ter inúmeras habilidades, caso contrário não seria, segundo ela, “uma boa mãe, uma boa mulher”, como se pode observar na fala a seguir:

*Ser homem é mais fácil no sentido de que não há tanta cobrança em relação as aparências, em relação a dentro de casa porque ele tem que colocar o dinheiro, mas hoje em dia a mulher também já coloca. Antes era só ele que tinha que colocar. Agora, se a tarefa está bem dividida entre os dois, é mais fácil ser homem. Tem mais responsabilidades... Agora, a única coisa que eu vejo que é mais pesado... assim... trocar lâmpada, arrastar móveis, aí é com eles. Força é com eles. Eu acho que a rotina deles é muito mais fácil do que a nossa. Porque nós temos mais obrigações, até dentro de casa. Você trabalha fora, você chega em casa, você continua. O homem chega em casa normalmente, há exceções, mas normalmente está sentado vendo televisão. É em relação a tudo, aos filhos... Ela cuida de tudo. É diferente. É a criação. O mundo está preparado: “O homem é mais ou menos o reizinho ainda e que a mulher não.” A mulher tem que dar tudo de si. Se você não souber cozinhar, bordar, falar inglês, japonês... já não vai ser uma boa mãe, uma boa mulher. Então eu acho que a vida do homem aparentemente é mais fácil (E4).*

Para além de sua função de provedor e do fato de ser mais forte fisicamente do que a mulher, outras características também foram atribuídas ao “ser homem”. Para E5, por exemplo, ser homem abrange a idéia de “profissional” e de “pai”. Um ponto a ser ressaltado também na fala de E5 diz respeito à visão de que os elementos definidores do masculino são desenvolvidos pela sociedade e não algo natural, reforçando a fala de E4 acima, de que isto seria decorrente da “criação”, como se pode ver na fala abaixo:

*E ser homem é, em tese, isso que faz parte do contexto biológico e se preparar para a vida buscando aí seus objetivos de crescimento como profissional, como pai, dentro do seu desenvolvimento humano, né. Acho que aí são essas características que as pessoas têm em termos de seu desenvolvimento dentro daquilo que a sociedade... daquilo que você vai se desenvolvendo. É difícil essa pergunta! (E5).*

Já entrevistada E6 associa o homem a “*beleza*”, “*seriedade*”, “*caráter*” e “*índole*”:

*É difícil falar do que é ser o outro (risos). Eu associo muito o homem a **beleza**, a **índole**, a **seriedade**, ao perfil de até saber que as coisas acontecem hoje de uma forma mais simples para os homens em termos de mercado de trabalho, mas o respeito que ele tem que ter, o olhar que ele tem que ter para o sexo oposto, para a mulher, isso tem toda uma filosofia de vida que dita essa relação. Então eu acho que um homem tem que ter, acima de tudo, um bom caráter, ele ter respeito ao oposto, as pessoas que ele considera mais frágeis, na cabeça de alguns a mulher é o sexo frágil. Então, eu acho que é essa coisa do **caráter**, da **índole**, eu acho que essa coisa é um significado muito forte para o homem (E6).*

Por fim, duas entrevistadas referiram-se ao fato de que está em curso, ainda que de forma muito insipiente, um processo de transição que diz respeito às identidades masculina e feminina e aos papéis desempenhados por homens e mulheres na família e na sociedade. Essa mudança, segundo elas, estaria sendo operada principalmente a partir de transformações em três aspectos: a entrada da mulher no mercado de trabalho, o provimento financeiro da família e o aumento do poder de decisão da mulher dentro da família. O que se pode observar em seus discursos, no entanto, é que, enquanto uma das entrevistadas percebe essa questão em termos do que o homem está “deixando de ser”, a outra aborda os mesmos pontos a partir da idéia de que a mulher “está se tornando”. Ou seja, ao que parece, à medida que a mulher começa a conquistar novos espaços e responsabilidades o homem, pouco a pouco, passa a dividir mais tarefas e funções com a mulher. Como assinala Arán (2003), mesmo que antigas representações do masculino e do feminino ainda se materializem nas formas de subjetividade mais recentes, os novos lugares que vem sendo ocupados pelas mulheres já foram capazes de operar a sua emancipação do destino único relacionado ao mundo privado. Com isso, não estaríamos mais nem em um campo predominantemente determinado pela hierarquia entre os sexos, nem tampouco em um universo de indiferença, mas diante de uma nova possibilidade de diferenciação e, com isso, diante de uma outra possibilidade para o feminino. Apesar disso, mesmo a mulher tendo assumido essas novas funções e posições, podemos perceber ainda nas falas das entrevistadas como antigos traços da identidade feminina permanecem de forma forte, como se pode perceber na fala de E1,

quando faz menção à questão da submissão feminina em casa, e na fala de E2, ao se referir à maternidade:

*Talvez esse papel do homem esteja mudando atualmente, mas assim eu, na minha referência familiar, no meu entorno, ele é ainda muito insipiente, assim ainda está muito... **Eu ainda vejo muito a mulher com aqueles papéis, diversos papéis, e o homem limitado ainda ao seu papel de provedor, de estar apoiando em casa, de ser a autoridade dentro da casa.** Apesar de que as mulheres já estão com um pouco mais de autoridade. Mas eu vejo... não sei... eu acho que os homens estão um pouco perdido nesse processo de transição... Talvez seja uma opinião também, né?! ...Perdido no sentido de **“Eu não sou mais o único provedor da casa”** porque a esposa também... **Eu, particularmente, na minha casa eu ganho mais do que o meu marido, mas no fundo eu deixo que o meu marido seja a pessoa que decida as coisas.** A gente se colocou dentro da família que ele é a pessoa, **“o homem da casa”**, mas no fundo sou eu que ganho mais. É um pouco complexo também (E1).*

*Porque isso é como se estivesse embutido na nossa história. **Então a gente tem que pensar: Ah, não é mais assim.** As mulheres agora trabalham, provem, são provedoras. Mas isso é algo que não está no sangue. Você tem que pensar sobre isso, pensar sobre essa relação e se encaixar no mundo de hoje. Não é algo... O homem era algo assim que automaticamente se liga... **o homem, ele caça, é ele quem traz a comida, é ele quem decide as coisas.** Está no sangue, vamos dizer, de todo mundo. E como hoje as relações não são mais assim, não vem no sangue o papel da mulher, você tem que pensar um pouco porque o papel da mulher no sangue é de cuidar dos filhos e ficar em casa. E realmente, como eu te falei, o fato da mulher ser mãe é uma coisa que a diferencia, então é muito importante. Você não pode dizer: **“Não, não existe mais o papel de mãe, não existe. É a mulher que trabalha e é igual ao homem.”** Não é. **É uma outra... é um outro posicionamento da mulher, mas que também é provedora, que também trabalha, que também decide.** O que eu estou falando é que não é uma coisa automática que vem no sangue. Você tem que elaborar um pouco na sua mente para se situar. E quando eu digo você, a mulher e o homem que tem que fazer isso (E2).*

É interessante observar nesses dois trechos de fala acima, algumas questões importantes. Na fala de E1, por exemplo, verificamos que, além dela se referir ao homem como o principal provedor familiar, ele também é visto como a figura de autoridade dentro de casa, uma vez que ela parece fazer uma associação entre ser o principal provedor e ser a autoridade dentro da família. Ou seja, de acordo com ela,

trazer o principal sustento da família significaria deter o poder dentro de casa. Contudo, logo a seguir, essa mesma entrevistada afirma que, apesar de ganhar mais do que o marido, “deixa que o marido seja a pessoa que decida as coisas”, ou seja, é uma opção pessoal dela a manutenção dos papéis estabelecidos socialmente segundo o sexo, em que, na família, a autoridade sempre foi vista como uma atribuição masculina.

Já a entrevistada E2 ressalta a naturalização dos papéis masculino e feminino dentro de casa a algo que está “embutido na nossa história”, como se estivesse “*no sangue*”, apesar das mudanças em curso, sobretudo aquelas relacionadas à mulher. Apesar disso, é necessário, segundo ela, que isto seja melhor elaborado para que haja um reconhecimento da “nova” condição feminina que, apesar de ser mãe, hoje trabalha igual ao homem, sendo também provedora e alguém que toma decisões.

#### 4.2.2.2 Categoria 2: Visão de Trabalho e Família

A discussão sobre o papel da família e do trabalho para a mulher de hoje, de modo geral, e para as entrevistadas, em particular, foi abordada nas entrevistas, buscando-se a percepção dessas gerentes e coordenadoras acerca da relação entre esses dois universos. É interessante pontuar aqui que, quando questionadas a respeito da família ou do trabalho, mais especificamente, muitas vezes as próprias entrevistadas já traziam para a discussão a existência de uma ligação entre esses dois âmbitos de atuação, a partir de suas próprias experiências enquanto mulheres com uma carreira profissional, esposas, mães e/ou donas de casa.

Ao falarem sobre o papel do trabalho, três entrevistadas o definiram a partir da importância deste na vida dos indivíduos, de modo geral, como pode ser observado nas falas a seguir:

*a gente não tem noção do quanto é importante o trabalho na vida de uma pessoa, né (E1).*

*Olha, eu acho que o trabalho tem assim um papel fundamental. (E2).*

*Acho que trabalhar é importante, seja lá no que for, até mesmo aposentada. (...)Mas o trabalho é muito importante (E4).*

A importância do trabalho é, em parte, associada, principalmente, à ideia de que este seria uma forma de se situar no mundo, de ser aceito na sociedade. Em outras

palavras, ele é, atualmente, um dos principais meios de inserção social. Conforme ressaltou Strey (1999, em Borsa e Feil, 2008), o trabalho é um ato social por excelência que promove a integração dos indivíduos na sociedade e é criado para satisfazer a necessidade de pertencer a um grupo. Assim, o trabalho pode ser um instrumento facilitador para relações sociais, assumindo também um importante papel na definição das identidades dos indivíduos. Acresce-se a isso, o fato de que, como aponta E2, ele faz com que as pessoas cresçam, aprendam, tenham uma vida mais rica. As falas a seguir ilustram bem essas questões:

*Se perguntar: quem é você? O que você faz? Então, você sempre pergunta, né?! Você não pergunta se ela está bem, se ela está se relacionando bem com o marido dela. Não. Você pergunta: Quem é você? O que você faz? E o trabalho representa muito para as pessoas. **Ele coloca a pessoa no mundo de alguma forma.** Eu acho que isso fica muito evidente quando você está desempregado. Eu acho que isso fica muito evidente (E1).*

*O trabalho, ele engrandece, você treina, você aprende. Eu acho que aprender é o grande papel das pessoas... da vida... da passagem pela vida é aprender. É um grande aprendizado. Então tem um papel muito grande. **Você cresce, você se sente útil, você se relaciona com as pessoas. O trabalho tem um papel fundamental.** É fácil comparar pessoas que trabalham e pessoas que não trabalham, que ficam em casa, o nível de conversa, o nível de como interessante aquela pessoa é e aí você vai ver nitidamente... **As pessoas em geral que trabalham, elas têm uma vida mais rica, elas se relacionam com mais pessoas, ela passa por mais situações** (E2).*

*[O Trabalho] tem uma coisa de aceitação, de reconhecimento, **de aceitação na sociedade** (E6).*

Um segundo aspecto muito ressaltado a respeito da questão do trabalho foi a noção do trabalho como meio para se conquistar outras coisas importantes para as pessoas, sobretudo bens materiais. O trabalho é, assim, identificado como meio de ganhar dinheiro, o que possibilita a realização de sonhos e desejos. De certa forma a idéia de trabalho é apresentada aqui, conforme definiu Gomes (2005), como a atividade de transformação da natureza em bens que satisfaçam as necessidades ilimitadas do ser humano e também como meio capaz de libertá-lo da pobreza e fazê-lo ascender na escala social. Foi ressaltado ainda, nas falas de nossas entrevistadas, a importância das

peessoas terem uma atividade, objetivos, metas e um trabalho, que seriam uma fonte de realização pessoal, reconhecimento e aceitação por parte da sociedade:

*Hoje, a gente vê que o trabalho é aquilo que nos permite construir nossos sonhos, realizar aquilo que a gente sonha, aquilo que a gente deseja para a gente. Assim, até mesmo por eu ter vindo de uma família que me proporcionou estudo, tudo que eu recebi na minha vida, recebi através de trabalho de meu pai e de minha mãe. Eu não tive a oportunidade de nascer em berço esplêndido, não tive riqueza, né. A gente vê muitas pessoas que por terem um histórico de riqueza, dificilmente elas enxergam no trabalho a oportunidade de realizar sonhos. Então eu entendo trabalho assim, para homem e para mulher: é a oportunidade de você construir, fazer coisas, de realizar aquilo que você tem vontade de fazer, até mesmo uma viagem... Então você trabalha, ganha dinheiro e viaja (E3).*

*Acho que trabalhar é importante, seja lá no que for, até mesmo aposentada. Fazer uma atividade, ter objetivos, ter metas. O ser humano é movido de objetivos, de metas. “Queria ter uma casa. Agora já tenho; Queria ter um carro. Agora já tenho; queria ter...” Mas sempre manter os sonhos. Então vou continuar fazendo alguma coisa. Mas o trabalho é muito importante (E4).*

*O trabalho é uma atividade meio. O trabalho não pode ser fim, o trabalho tem que ser uma atividade meio. Você, através do trabalho, você constrói a sua vida: a sua vida particular, a sua vida profissional. Porque o trabalho, em tese, te dá o recurso necessário para você construir a sua vida. Então eu entendo que na medida em que você, todos, tem necessidade de trabalhar, você tem que ganhar o seu dinheiro para construir uma vida. Então o trabalho, ele faz parte de um contexto porque ele te ajuda (E5).*

*Eu acho que o trabalho ele é um... Eu acho que o trabalho é uma fonte de realização. Tem uma coisa de sofrimento que o peso que o trabalho tem de realização, de energia que você demanda, das renúncias que o trabalho demanda para você dar conta dos seus afazeres, mas eu acho que ele tem uma coisa de realização muito grande na vida das pessoas. É um meio pelo qual as pessoas se realizam, tanto pela troca, pelo dinheiro, pela condição de vida que ele te dá, como tem uma coisa de aceitação, de reconhecimento, de aceitação na sociedade. Então eu acho que o trabalho te permite... É uma fonte de realização (E6).*

Parece, assim, que, além do trabalho ser visto como um meio de identificação e fonte de realizações materiais, ele está também relacionado a uma satisfação e realização pessoal. Segundo Lipovetsky (1997, em Áran, 2003), o trabalho feminino não se apresenta mais somente como um “algo a mais”, mas já assumiu, definitivamente, o papel de uma exigência individual e identitária para as mulheres. Assim, a opção da mulher por entrar no mercado de trabalho, pela construção de uma carreira profissional, parece ir muito além do que a necessidade de se auferir ganhos financeiros, ou até mesmo da conquista da autonomia feminina. Nas palavras de Áran (2003), “*independentemente da vida familiar, o trabalho se tornou um valor*” (p.403). O trabalho, conforme se pode observar na fala de algumas mulheres gerentes, não apenas é visto como uma atividade que lhes dá prazer, mas também como um importante meio de alcançar a realização pessoal:

*E também tem a questão do prazer, do prazer de fazer. Então é uma coisa que me... a mim, “X”, é um prazer assim indescritível quando eu planejo, eu realizo, eu vejo aquilo construído, aquilo pronto, aquilo feito. É muito bom. É um alimento para a alma. Alimenta muito (E3).*

*Quando você está bem no seu trabalho, você estar bem... se você consegue se realizar no seu trabalho, se você consegue se realizar como profissional, você acaba estando como pessoa, acaba transmitindo para outras pessoas essa parte de... a parte de se encontrar como profissional (E5).*

Quando a questão da família foi abordada nas entrevistas, poucas foram as entrevistadas que a trataram isoladamente. A maioria das gerentes e coordenadoras estabelece uma relação imediata entre a família e o trabalho. Assim, E3, referiu-se tanto à sua família de origem quanto à que está sendo por ela construída com o marido e o enteado, como a “base”, algo “fundamental”, “muito importante”, enfim, “tudo”. Já E4 e E6 definiram a família como algo prioritário em suas vidas e, assim, deve “ser preservada”, “respeitada” e “estar em primeiro lugar”, como se pode observar nas falas a seguir:

*Na vida de uma pessoa... eu acho que a família é base. Independente de ser a família de onde a pessoa veio e a que ela construiu. Porque tem esses dois vieses aí, né. Você pode pensar no seu pai e na sua mãe que é a sua estrutura e você*

*pode estar pensando na sua que você construiu, né. Então, eu tenho as duas: eu tenho a minha família que a família de onde tudo o que eu aprendi, a dos meus pais, o meu caráter foi formado através dos dogmas e valores deles; e tem a família que eu estou construindo, que hoje sou eu, meu marido e meu enteado. E para mim também é fundamental. Estar bem significa ver as pessoas bem. **Então é muito importante para mim a família. Família para mim é tudo** (E3).*

***Tem que ser sempre preservada.** Eu não tenho só Petrobras dentro de mim. Tenho os meus filhos, a minha família, vou ser vovô. Mês que vem vou ganhar a primeira netinha. Mais uma novidade para a minha vida. **Então tem que ser sempre respeitada** (E4).*

*Eu acho que **a família tem que estar em primeiro lugar** (E6).*

A relação entre família e trabalho parece ser uma questão importante para as gerentes e coordenadoras entrevistadas, tendo em vista que se referiram a ela não só quando questionadas diretamente, mas também quando se referiam ao trabalho ou à família isoladamente, como assinalamos acima. Cabe ressaltar, ainda, que, em referências a esta relação, pudemos sentir uma certa preocupação das entrevistadas com a questão. Assim, um aspecto enfatizado por elas diz respeito à dificuldade de equilibrar essas duas instâncias importantes de sua vida. Três das quatro entrevistadas trouxeram à tona a questão de que essa dificuldade de conciliação família/trabalho aumenta à medida que o trabalho começa a exigir delas uma dedicação maior:

*A minha experiência... eu acho que isso acontece com todas as mulheres que trabalham... **é uma vida muito dividida.** Porque como eu falei a questão da maternidade, da casa, do cuidar da casa é algo que continua na vida da mulher e ela vai trabalhar fora e agrega mais um trabalho. E agrega mais um trabalho em que ela por causa dessas condições, até psicológicas que envolvem a mulher que quer ser reconhecida no trabalho, ela tem que dar muito de si. Se ela encolher mais ou se ela achar que pode menos, ela realmente vai poder menos. Então ela tem que trabalhar com afinco para que valha a pena aquele trabalho. **É muito difícil você conciliar todas essas funções.** Por mais que o marido, o homem ajude em casa, muitas funções de casa e de maternidade é a mulher que faz, continua*



*fazendo. O cuidado de ir lá, olhar a agenda do filho, olhar se tem festa no dia seguinte, se tem que levar... Isso aí... tem alguns homens que fazem, mas acho que isso está mais na mulher. Então, para mim, como eu acho que acontece com todas as mulheres, **é difícil conciliar essa vida com todas essas atribuições de casa e de trabalho** (E2).*

***Eu hoje procuro tentar equilibrar família e trabalho.** Eu posso lhe dizer que quando se assume um cargo gerencial boa parte do seu tempo você dedica ao trabalho, mais ao trabalho do que a família. Mas você dedica mais ao trabalho porque você sabe que ao se dedicar mais ao trabalho, você está construindo algo para a sua família. Então no fundo no fundo, você está se dedicando a sua família (risos). Mas, por exemplo, crianças, adolescentes, eles não enxergam muito o que vem do trabalho, do esforço dos pais, das pessoas, e sim a ausência. Enxerga mais a ausência do que a presença através de presentes ou viagens ou, enfim, qualquer outra coisa. **Então é uma preocupação. É uma coisa que eu me preocupo de estar presente.** Mas de estar presente de verdade porque as vezes você está e não está. Está com a cabeça nos problemas do trabalho, em outras circunstâncias. **Então eu tento equilibrar isso, eu procuro...** É claro que dentro do meu equilíbrio, tenha certeza que hoje eu dedico um pouco mais de tempo ao trabalho do que a família (E3).*

***Então [a família] tem que ser sempre respeitada. Saber que o trabalho não é a principal peça da sua vida. Você tem que conjugar trabalho, família, cada importância...** Você tem que brincar, você tem que curtir, você tem que ficar sem fazer nada, mas ao lado da sua família, preservar porque essa aí é muito importante. Acho que para o nosso equilíbrio emocional é importante família, amigos e trabalho. Isso aí é o principal equilíbrio que eu acho. Essas três coisas (E4).*

*As pessoas quando estão emocionalmente bem, tendo uma vida emocional equilibrada, e tem uma vida no trabalho equilibrada elas conseguem ter uma harmonia, consegue um equilíbrio inteiro na sua vida particular e com a sua vida de trabalho. **Na Medida em que você consegue trabalhar com dedicação, mas o suficiente para você também ter um equilíbrio na sua vida particular, isso é a melhor situação.** Você consegue levar esse equilíbrio para o seu contexto de vida (E5).*

As falas acima parecem estar muito carregadas da própria experiência das entrevistadas que, além de serem mulheres que trabalham, ocupam cargos de chefia, que envolvem maior responsabilidade. Como apontado na discussão da primeira categoria, ao se referir ao que é ser mulher e às dificuldades por elas enfrentadas, o equilíbrio

família e trabalho vem à tona devido ao acúmulo de papéis e funções que a mulher atual tem que dar conta. Isto se dá porque, ainda que as mulheres tenham entrado cada vez mais no mundo do trabalho remunerado e venham ocupando, cada vez mais, cargos no topo da hierarquia funcional, elas continuam a ser vistas e a se ver como as principais responsáveis pela casa e pelos cuidados da família, em especial, dos filhos.

Uma observação mais atenta dos discursos de nossas entrevistadas aponta para o fato de que, para algumas delas, há uma oscilação entre a prioridade dada à família e/ou ao trabalho, de acordo com a demanda do momento. Assim, ora a atenção estará mais voltada para a família, ora para o trabalho, dependendo das exigências de uma ou outra área de sua vida, algo com que elas têm que aprender a lidar, como se pode observar falas de E1 e E4 abaixo:

*Pra mim, eu sempre pensei que eu fosse trabalhar e cuidar da minha família igualmente, só que eu tenho percebido que não é possível você ter um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O que eu quero dizer? Não é que não é possível. Vai ter sempre momentos que a sua de trabalho vai estar te puxando um pouco mais e a vida pessoal esteja talvez mais tranquila. Ou então ao contrário. Sua vida pessoal vai estar te exigindo muito por conta de alguma doença na família ou alguma festa ou um casamento. Alguma coisa que pode ser tanto boa quanto ruim que vai estar te exigindo mais e no trabalho você vai estar um pouco menos ligada no trabalho. Eu vejo que é um sobe e desce. Não é uma coisa constante. Então isso pra mim está sendo muito mais fácil aceitar o meu trabalho dessa forma, com essa filosofia. Porque eu sempre tive a cabeça que não, que eu sempre ia ter a mesma dedicação ao trabalho como eu ia ter em casa. Só que eu tenho percebido que isso não é possível. Você vai ter uma época que vai estar mais dedicada ao trabalho, outra época que vai estar mais dedicada a família (E1).*

*É lógico, a responsabilidade é uma peça fundamental, lá na família, seja lá no trabalho. O que acontece? Porque isso acontece e aqui isso aconteceu muitas e muitas vezes de eu sair onze horas, uma hora da manhã. Se há uma coisa que seu trabalho exige, você tem que fazer. É uma responsabilidade. É uma época, é... você tem que fazer. Só que não se torne rotina porque senão você vai morar no trabalho e você não vai ter família, não vai ter amigos, não vai ter você. (...) Então, é saber dividir. Se é uma fase encrenqueira, você realmente tem que fazer o que te compete, o que é da sua responsabilidade e dizer: “O bicho está pegando. Eu vou ficar.” A não ser que*

*haja um compromisso, digamos, nascer a minha neta. Ai, desculpe, mas alguém vai ter que socorrer aqui para eu cuidar da minha neta. Está na cara. É claro. Mas para mim, a responsabilidade é tudo. Só não pode colocar uma bandeira, um escudo: “Eu tenho responsabilidade. Logo eu não quero ficar em casa; logo eu moro no trabalho.” Não. **Saber que são opções momentâneas. Dizer: agora estou aqui, mas se amanhã não precisar, eu não vou ficar. Ou seja, saber lidar com isso. Colocar mediações, términos é importante** (E4).*

É interessante observar, contudo, a esse respeito, que a questão do tempo se torna objeto de constante reflexão e reformulações. É consenso entre as entrevistadas, no entanto, que o trabalho remunerado normalmente acaba exigindo e tomando mais seu tempo do que a família. Isto não quer dizer, segundo elas, que a família necessite de menor dedicação, mas apenas, que o tempo do trabalho é, geralmente, algo menos negociável. Deste modo, se o trabalho termina por ocupar uma maior **quantidade** de tempo na vida das pessoas, isto tende a ser compensado com a busca de uma melhor **qualidade** do tempo dedicado à família. Acreditamos que, no caso das mulheres, isso acontece porque, apesar delas já considerarem a importância do trabalho e de uma carreira profissional para suas vidas, os cuidados com a família ainda é visto, por elas mesmas, como uma responsabilidade, principalmente, da mulher. Assim, nas palavras de Rocha-Coutinho (1994), “*de um lado elas aceitam e acreditam no fato de que têm direito a uma vida própria, a um emprego e profissão e, de outro, continuam a acreditar que a mãe é indispensável para a boa formação dos filhos, não importando que soluções tenham encontrado para conciliar estas duas necessidades*” (p.120). Para as nossas entrevistadas, a relação com o tempo certamente aparece como uma forma de solução, em que a maior quantidade de tempo dada ao trabalho é compensada por uma melhor qualidade de tempo dedicado à família. Contudo, ainda assim, pode-se sentir um certo sentimento de culpa quando as entrevistadas se referem ao pouco tempo que acreditam estar dedicando à família, como pode ser observado nos trechos de fala abaixo:

*Eu não vejo o menor problema do trabalho estar com um peso maior do que a vida pessoal. Agora, desde que a vida pessoal esteja tendo... **pode ter menos hh (hora) que esteja gastando com a minha família, mas que tenha qualidade.** (...) Você pode até estar com o hh maior no trabalho, mas desde que você esteja mantendo alguns laços com a sua família por algum período (E1).*

*Eu acho que eu passo muito pouco tempo. Na minha casa, com a minha filha, muito pouco tempo. Tem um baralhinho aqui da Petrobras que tem coisas que você precisa experimentar e tem também pontos de ética e falam assim: “Você tem que estar com a vida equilibrada. Estar feliz.” Eu acho isso uma utopia. **Eu nunca estou com a minha vida equilibrada, achando que eu estou conseguindo conciliar trabalho e família. Estou sempre devendo alguma coisa e normalmente para a família porque trabalho a gente vem, tem o tempo do trabalho, então não posso fugir desse tempo. O tempo que eu passo com a minha família é muito pequeno. A minha sensação é que eu estou sempre devendo para a minha família um tempo a mais, uma atenção a mais, um acompanhamento a mais. Essa é a minha sensação. Não sei se é de todas as mulheres. Mas é a minha, sem dúvida** (E2).*

*Eu tenho uma família hoje de pessoas adultas, filhas adultas, uma já casada, a outra já formada, então a necessidade que elas têm de mim fisicamente é menor, mas eu diria que **há uns dois anos atrás por conta da quantidade de trabalho aqui, eu cheguei a ouvir reclamação delas: “Ah, que você não sabe das coisas porque você não fica em casa.” E aí você fica pensando: “Puxa, realmente eu tenho ficado menos em casa.”** Então tem que existir um equilíbrio. (...) Esse equilíbrio de participação na vida do marido, na vida dos filhos, ele é importantíssimo. **Então você tem um volume de horas, mas em qualidade desse tempo você tem que ter uma preocupação grande** (E5).*

Segundo Rocha-Coutinho (2004), essa culpa que muitas mulheres sentem por uma maior dedicação ao trabalho em detrimento da família acontece porque o discurso social ainda atribui fortemente os cuidados da casa e da família à mulher, fazendo com que a própria mulher assuma essa condição. Desta forma, as mulheres terminam por ter que se dividir e multiplicar, gerando uma culpa pela sensação de não alcançarem o desempenho que elas acreditam que se espera delas, tanto na carreira profissional quanto nas tarefas relacionadas ao universo da família. Conforme já apontado ao discutir a categoria anterior, evidencia-se, portanto, que a identidade feminina não foi decisivamente alterada, mas sim ampliada para incluir os novos papéis sociais da mulher.

Pudemos observar na fala das gerentes e coordenadoras entrevistadas a existência de uma relação direta entre família e trabalho. Apesar de se referirem ao fato do trabalho ser a área que vem demandando cada vez mais dedicação por parte das mulheres com uma carreira profissional, como elas, quando há algum problema na família, esta passa a ser considerada prioridade para nossas entrevistadas, interferindo, inclusive, na sua atuação no trabalho:

*Agora, eu estou num pico muito grande de trabalho, eu estou com alguém na família com problema, com alguma doença, com algum problema sério, isso me desestrutura, isso me desestrutura. **Eu não consigo me dedicar tão bem ao trabalho se eu estiver num cenário ruim familiar.** Então, tem o cenário bom que você consegue ir levando, mas tem o cenário ruim também que é se alguém estiver passando por algum problema, se eu estiver com alguma doença, minha família, minha mãe, meu pai, sei lá, alguém próximo estiver passando por algum problema familiar, eu com certeza vou reduzir um pouco o meu ritmo de trabalho se for possível. (...) Traduzindo um pouco isso, eu acho que no meu dia-a-dia eu estou sempre tentando fazer o melhor, mais, tentando inovar, tentando de alguma forma fazer alguma coisa melhor. Agora, se eu estou com um problema na família, eu com certeza vou diminuir um pouco o ritmo e fazer só o que é preciso fazer para que a coisa não pare. Naquele sentido: Ah, tem algum projeto que precise ser feito? Então eu vou fazer só isso e ponto. Não vou fazer o projeto e mais as melhorias A, B e C. Entendeu?! Eu acho que é um pouco nesse sentido (E1).*

*O trabalho é importante, muito importante, mas para mim a família está em primeiro lugar. Tipo assim, **se tivesse que alguma coisa abalar a minha família ou o meu trabalho, eu ia preferi que abalasse o meu trabalho, eu ia procurar um outro trabalho, mas a minha família eu não tenho como procurar uma outra família, pelo menos na minha cabeça não.** (risos) Não conseguiria substituir a que eu tenho (E6).*

Parece, assim, que o equilíbrio família e trabalho está condicionado, principalmente, às demandas familiares. Ou seja, se a mulher está envolvida no desenvolvimento de sua carreira profissional, uma maior ou menor dedicação ao trabalho está condicionada a sua situação/fase familiar. Em outras palavras, as demandas familiares influenciam no maior ou menor tempo de dedicação ao trabalho, como se pode observar na fala abaixo:

*É, a família, dependo do momento da vida profissional que você está, eu acho que você tem que ter cuidado com a família. Porque quando você é jovem e você começa uma carreira e aí você tem, dependendo do que o trabalho te consome, você tem que procurar equilíbrio com a família. Porque família sempre requer de você a sua presença. Quanto mais jovem seus filhos, quanto mais recente o seu casamento, essa presença é mais necessária pela própria situação da criança. A sua presença é importante. A medida que os filhos crescem, talvez a necessidade de você estar presente fisicamente para realizar uma atividade para eles diminua. Mas o seu afastamento por conta do trabalho acaba prejudicando (E5).*

A nosso ver, a fala de nossas entrevistadas não parece deixar dúvida de que, mesmo diante de todas as conquistas femininas empreendidas no tocante ao mundo do trabalho, as questões relacionadas à família ainda são decisivas na vida das mulheres, inclusive em suas carreiras profissionais. Foi o que Harvey (1992) quis pontuar sobre a condição feminina ao afirmar que, apesar das mudanças importantes operadas na vida das mulheres desde o final do século XX relacionadas ao trabalho e a família, a sociedade ainda as vê como as principais responsáveis pela casa e pela família e, sem dúvida, isso é determinante para a forma como ela se situa no mercado de trabalho. Não é a toa que encontramos nas falas das gerentes e coordenadoras aspectos como uma maior ou menor dedicação ao trabalho conforme as demandas familiares, bem como a indissociação entre família e trabalho. Conforme afirmaram Rocha-Coutinho e Losada (2007), estaríamos vivendo um momento de evolução da antiga identidade da mulher, relacionada principalmente à família e à maternidade, para uma abertura a novas necessidades individuais, como é o caso do trabalho. Assim, essas duas instâncias, que vem fazendo cada vez mais parte da vida das mulheres e que, a princípio, parecem se excluir mutuamente, tem buscado decisivamente um meio de convivência.

#### **4.2.2.3 Categoria 3: Participação Feminina no Mercado de Trabalho**

Ao falar sobre como vêm a participação feminina no mercado de trabalho hoje, muitos foram os traços apontados ao definir o perfil dessa participação. Apesar da diversidade de características associadas a essa atuação feminina, todas, no fundo, giravam em torno de um mesmo ponto: a competência e o diferencial trazidos pela mulher, que acabou por “revolucionar até a forma de trabalhar”, como afirmou uma das

entrevistadas. E aqui cabe assinalar que esse diferencial a que elas se referem está, em grande parte, ligado a características tradicionalmente associadas à mulher e à sua atuação no espaço doméstico – dedicação, sensibilidade, cuidado, capacidade de desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo, entre outras -, como se pode observar nas falas abaixo:

*Eu acho que as mulheres são muito competentes. Eu acho que as vezes dão de mil nos homens. Tem uma capacidade de compreensão e uma sensibilidade ao mesmo tempo, uma liderança (E1).*

*Olha, eu acho que a mulher, ela revolucionou o mercado de trabalho. A mulher, ela é muito... acho que ela tem capacidade sem dúvida para o mercado de trabalho, ela tem em termos de capacidade de realizar, de fazer um bom trabalho. E a mulher é muito dedicada. Isso eu estou falando de uma maneira geral, né. É claro que tem mulheres e homens. Mas de uma maneira geral, ela é dedicada. E ela, talvez, por isso, [pelos seus múltiplos papéis] que eu falei, ela foi desenvolvendo uma habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, de dar conta de vários problemas ao mesmo tempo e isso é uma novidade. A mulher, ela trabalha de uma forma um pouco diferente. Então isso veio mexer um pouco, veio revolucionar até a forma de trabalhar. Então veio revolucionar até o mercado de trabalho do homem porque isso muda um pouco. (...) Mulheres estão trabalhando cada vez mais, estão bem sucedidas. Então eu acho que esse mercado ainda precisa de ajustes que vão sendo feitos ao longo do tempo a medida que a mulher vai participando mais dele (E2).*

*Do ponto de vista profissional, eu posso até descrever algumas diferenças. Por exemplo, eu acho que a mulher é mais analítica, a mulher é mais cuidadosa, a mulher é mais... Ela tem uma visão sistêmica maior para certos aspectos. (...) Quando a mulher foca uma coisa, ela está vendo o entorno, ela está vendo o impacto daquilo em uma série de outras coisas que tem em volta e o impacto dessas coisas em volta naquilo que ela está focando (E3).*

*Elas têm mais empenho em querer ser melhor. E eu acho que é isso mesmo porque numa empresa onde os homens têm uma supremacia em termos de quantidade, a mulher compete porque tem que ser melhor. Se ela for igual, ela não leva. Ela tem que ter alguma coisa... um diferencial. E aí com a bagagem que ela possa trazer, ela cria esse diferencial (E5).*

Segundo Rosa (2003), essas características relacionadas ao feminino e evocadas como diferenciais para a participação da mulher no mercado de trabalho, na medida em que são características social e historicamente construídas a partir da relação estabelecida da mulher com o espaço da casa e da família, tendem a reiterar essa identificação da mulher com o universo doméstico, além de não criar uma identidade profissional separada para elas.

Como se pode perceber na fala de E5, acima, parece haver um empenho maior no trabalho por parte das mulheres, até em decorrência do fato dela estar entrando em uma esfera tradicionalmente dominada por homens. Assim, esse diferencial feminino a que se referem acabaria por ajudá-las nessa “competição” por um lugar no mundo do trabalho. Entretanto, conforme pontua Rosa (2003), esses discursos da diferença a partir de aspectos exclusivos da mulher usados como estratégias para alcançar uma igualdade de gênero no mundo do trabalho tornam-se paradoxais já que ao mesmo tempo em que pretendem alcançar a igualdade, “essencializam” a diferença entre homens e mulheres.. Assim, essas características, social e historicamente construídas, não somente passam a ser integradas e internalizadas como parte do feminino, como também são institucionalizadas pelas organizações empresariais. Na verdade, como podemos observar, continua-se a reproduzir um dos principais argumentos para a existência da divisão sexual do trabalho e de todo o processo de desigualdade decorrente desta: uma suposta diferença “natural” existente entre homens e mulheres.

Em outros momentos, esse diferencial refere-se à maior capacitação feminina. Neste sentido, segundo as entrevistadas, as mulheres atuais seriam mais bem preparadas do que os homens, o que pode constituir uma ferramenta importante para esse processo de inserção feminina no mundo do trabalho, contribuindo, inclusive, para “quebrar o tabu”, como afirma E4 abaixo. De acordo com os últimos indicadores sociais brasileiros (PNAD 2009), as mulheres realmente estão mais escolarizadas do que os homens. Enquanto elas possuem em média 7,7 anos de estudo, eles possuem 7,4<sup>26</sup>. Contudo, para as nossas entrevistadas, isso não quer dizer que todas as diferenças tenham desaparecido:

*Agora eu acho que esse tabu está morrendo. Homem ganha mais do que mulher? Depende, depende. Acho que essa visão já está morrendo de que antes os melhores lugares seriam para os*

---

<sup>26</sup> Dados referentes a mulheres e homens com 15 anos ou mais de idade (Síntese de indicadores Sociais 2010/IBGE).



*homens. Logo, por sermos mulheres, teríamos que pegar a segunda opção. Acho que não. **Se a mulher se capacita, ela está mostrando que pode competir com o homem.** Ainda existe barreira? Existe e ainda vão continuar existindo em tudo. Mas isso aí eu acho que é um tabu que está passando (E4).*

*as mulheres acabam tendo mais chance de se formar... se preparar melhor para o mercado de trabalho, do que o próprio homem. Porque do homem é exigido muito cedo que ele assuma a responsabilidade da casa ou a responsabilidade de trabalhar e a mulher ainda existe alguma coisa que você preserva ela um pouco mais em casa, então ela tem mais tempo de estudar. **Então você vê pessoas entrando para o mercado de trabalho, tem mulheres mais bem preparadas do que mesmos profissionais que foram colegas delas na universidade (E5).***

Como se pode ver na fala de E5, acima, as exigências que ditam as regras de comportamento para homens e mulheres trariam uma vantagem para as mulheres, já que elas teriam possibilidade de investir nos estudos por mais tempo quando comparado aos homens, sobre quem recairia a responsabilidade pelo sustento da casa e da família, levando-o a se inserir no mercado de trabalho mais cedo.

Já a entrevistada E3, apesar de concordar com a idéia de que a mulher atual está mais bem preparada do que os homens por estudar mais do que eles, não está certa se é isto que está fazendo com que as mulheres ganhem mais espaço no mercado de trabalho:

*Olha, eu vejo de forma crescente, sabe. Eu tenho observado de forma bem crescente essa questão de mulheres no mercado de trabalho. Até porque em muitos estados nós somos maioria, né. **Agora, não sei se de fato a gente está alcançando mais espaço porque nós somos maioria ou porque efetivamente nós estamos realmente mais qualificadas.** Tem pesquisas que dizem que a mulher é mais especializada do que o homem. Outro dia eu estava lendo alguma revista que estava falando isso: **as mulheres estudam mais do que os homens. Isso é verdade. Pelo menos as que eu conheço.** Mas eu não posso afirmar que é isso que está fazendo com que as mulheres estejam assumindo mais espaço (E3).*

É fato que quanto mais anos de estudo, mais chances se têm, não só de entrar, mas de alcançar as melhores colocações no mercado de trabalho. No caso das mulheres

brasileiras, conforme demonstram os dados da PNAD 2009, sua maior inserção no mercado de trabalho parece que se deve sim, em parte, a essa maior escolarização que elas têm apresentado, mas também a outros fatores, como o aumento do número de postos de trabalho em determinados setores. Assim, faz sentido a dúvida apresentada pela entrevistada E3 acima. Conforme destaca Hirata (2001), a maior inserção feminina no mercado de trabalho brasileiro tem sido marcada por um quadro de fragilidade em que se pode observar um intenso processo de diversificação, caracterizado pelo fenômeno da bipolarização da pirâmide ocupacional em que, em um dos extremos, há um crescente número de mulheres altamente qualificadas e que têm alcançado progressivamente cargos cada vez mais altos na hierarquia funcional, como é o caso das nossas entrevistadas e, em outro, há uma grande massa de mulheres pouco qualificadas ocupando postos precários e/ou trabalhos informais.

Por outro lado, duas questões foram levantadas a respeito de uma possível limitação feminina no que se refere ao mercado de trabalho. A primeira delas estaria relacionada à idéia de que mulher teria limitações físicas para desempenhar determinadas tarefas, sobretudo aquelas que exigem esforço físico. Conforme nos lembra Castañeda (2006), a questão da força física constituiu um dos principais argumentos evocados na época moderna para justificar o machismo existente. Segundo essa mesma autora, vale destacar que, ainda que os homens sejam biologicamente mais fortes do que as mulheres, isso nunca as impediu de executar trabalhos considerados pesados, mas serviu de justificativa quando se quis estabelecer uma hierarquia entre homens e mulheres. Não obstante, vale lembrar que, em muitas sociedades, as mulheres eram (ou ainda são) as principais responsáveis por realizar tarefas que exigem grande força/esforço físico, tais como carregar água, cortar lenha e a trabalhar na agricultura, bem como já encontramos um número cada vez maior de mulheres que trabalham como operárias da construção civil e operadoras de plataformas de petróleo, por exemplo. A atuação das mulheres em trabalhos ditos “masculinos”, sobretudo por estarem relacionados à força física, não é nenhuma novidade e isso ficou evidenciado principalmente a partir da segunda Guerra Mundial, quando tiveram que substituir os homens que foram para o combate. A esse respeito, E3 afirmou:

*Existe aquela história de que a mulher não faz trabalho braçal e tal, que é mais trabalho intelectual. E as pessoas hoje dizem: “Não, a mulher está brigando de igual para igual.” Eu*

*não concordo não. Tem coisa que a gente tem mais dificuldade de realizar (E3).*

A segunda questão que poderia limitar a atuação feminina no mercado de trabalho diz respeito a sua maior dificuldade de ascensão profissional, decorrente do fato de que, como apontou E1, apesar de haver algumas mulheres mais “ambiciosas” e voltadas para o crescimento profissional, a maioria delas ainda se divide entre a carreira e a família, por quem se sente a principal responsável, algo que pode interferir na sua atuação profissional. Conforme demonstrou uma pesquisa realizada nos Estados Unidos em 2005 e publicada pela *Harvard Business Review*, entre algumas razões que motivam as mulheres a abandonar o mercado de trabalho, a necessidade de se dedicar mais à família aparece em primeiro lugar (apud Aparício *et al*, 2009). Sem dúvida, a conciliação entre família e trabalho remunerado ainda constitui um dos maiores desafios a ser enfrentado pelas mulheres. Como destacaram Rocha-Coutinho e Coutinho (2011), quando se trata de cargos de liderança, esse desafio pode ser ainda maior, já que esses cargos normalmente requerem um grande número de horas dedicado à empresa, além de viagens frequentes. Nas palavras de E1:

***Agora, eu acho que a mulher vai até um ponto de crescimento profissional. (...)Eu acho que as mulheres são ambiciosas sim. Tem mulheres ambiciosas que chegam aos cargos que elas querem. Mas eu não acho que seja uma questão de machismo. Acho que é uma questão de opção da mulher. (...)Eu acho, como eu te falei, a gente tem esse sobe e desce, né. Então você vai ter momentos na sua carreira que você vai estar super envolvida com o trabalho, outros você vai estar mais envolvida com o seu filho que acabou de nascer, outras você vai estar mais envolvida com o seu filho que vai estar com problemas no co... você entende? Eu acho que vai ter esses altos e baixos. Acho que aí... Isso vai contra a mulher? Não sei. Eu não sei se toda mulher tem que ser diretora ou gerente. Eu não sei se... Eu não consigo ver o homem e a mulher como iguais, entende? Eu vejo como pessoas que tem que ter direitos iguais, mas quando você vai trabalhar, quando você vai ser alguém na vida, quando você vai para a prática, eu acho que são coisas diferentes (E1).***

#### 4.2.2.4 Categoria 4: Chefia Feminina

Nos seus discursos, as gerentes e coordenadoras da Petrobras se referiram tanto a aspectos mais gerais ligados à chefia feminina quanto a aspectos relacionados mais diretamente à chefia feminina dentro da Petrobras.

No que diz respeito aos aspectos relativos à chefia feminina, de modo geral, o primeiro ponto a ser destacado por algumas entrevistadas foi que, à medida que as mulheres vão ascendendo na escala profissional, elas vão assumindo um perfil cada vez mais “duro”, por vezes, inclusive, mais duro do que o dos próprios homens. Assim, segundo as entrevistadas, mulheres em cargos de comando normalmente seriam mulheres com características mais masculinizadas e, assim, menos relacionadas ao comportamento usualmente esperado das mulheres. O “embrutecer-se” aqui se refere à idéia de masculinizar-se, ou seja, de adquirir características vistas como próprias dos homens, o que daria a elas uma maior legitimação para se impor ao assumir funções ainda vistas também como mais masculinas, a exemplo das funções de comando, como se pode ver nos trechos de fala a seguir:

*Então, por exemplo, mulheres em geral em cargo de muito poder, **são mulheres tidas como muito arrogantes, muito duras, muito cobradoras** e isso não acontece com os homens. Tem homens em cargos de direção e em cargos de alta chefia que não tem esse perfil. Então isso é uma coisa até interessante de ser estudada. Por que as mulheres têm esse perfil e os homens não? Eu acho que a mulher tem um jeito de trabalhar e talvez para elas chegar a um cargo alto, ela tem que se impor tanto, ela tem que brigar tanto, ela tem que matar um leão por dia e **ela acaba se embrutecendo** (E2.)*

*Olha, eu diria que **tem mulheres que tem uma certa dificuldade de lidar com o poder**. Eu vejo que... (ela pensa um pouco) eu não sei se é a forma dela se impor, ainda é **assim uma forma mais autoritária. Como se espelhasse um pouco no masculino**. Eu ainda percebo... Mas eu acho que isso ainda é uma coisa muito dela. Por isso que eu digo, nada como você se trabalhar e ter a tranquilidade de que o que você sabe, do que você tem condição de fazer por uma companhia, independe de você ser homem ou mulher. Você vai conquistar o seu espaço com o que você tem, com o que você sabe, com o que você conhece. **Eu percebo ainda algumas formas, algumas posturas um pouco assim, um pouco autoritárias por parte de algumas mulheres** (E6.)*

Concordamos com Bourdieu (1999) quando ele aponta que o acesso ao poder pelas mulheres normalmente as leva a assumir características masculinas pelo “*double bind*” a que parece estar relacionada a questão. Assim, se, por um lado, quando as mulheres mantêm atributos relacionados à feminilidade correm o risco de serem vistas como incapazes e inadaptadas à situação, já que as funções e cargos de comando normalmente estão atrelados a atitudes e comportamentos relacionados ao masculino, por outro, ao atuarem com características esperadas de um homem, as mulheres não só se expõem a perder seus atributos femininos, mas, acima de tudo, legitimam o direito natural dos homens ao poder.

E1 acrescenta, ainda, que, geralmente, essas mulheres em cargos de chefia apresentam algum tipo de problema, seja ele relacionado ao aspecto físico ou a outra questão. Inclusive, para essa entrevistada, a ascensão de mulheres a cargos de chefia muito elevados se torna incompatível com o casamento e uma vida familiar. Na verdade, mais uma vez, é possível perceber o quanto as responsabilidades com a família ainda são vistas como principalmente femininas. Se ao homem é permitido dedicar-se por um tempo longo ao trabalho em detrimento de um convívio familiar, à mulher não. Cabe assinalar aqui, no entanto, que, socialmente, quanto maior a dedicação do homem ao trabalho mais isso pode facilmente ser visto como uma grande preocupação e cuidado por parte dele para com a família. No caso das mulheres, uma dedicação mais prolongada ao trabalho pode ser tomada como abandono e descaso com a casa, o marido e/ou os filhos. Um envolvimento maior com o trabalho, como geralmente é demandado em posições muito elevadas, torna, assim, difícil para a mulher ter uma família, nos moldes do que se espera dela. Daí ela ter que optar, muitas vezes, por uma ou outra situação:

*Não sei, eu escutei falar. Não sei se é verdade ou não. Mas todas as mulheres que ocupam cargos muito altos, ou são separadas, ou são gordas ou tem algum problema de desequilíbrio. E eu não duvido disso porque realmente é uma pressão muito grande, é um... E a mulher... A não ser que essa mulher abra mão de ter um marido, de ter uma família, entendeu? Tem mulher também que não querem mais se relacionar com ninguém, querem ser solteiras e estão bem assim dessa forma e aí dá (E1).*

Algumas entrevistadas chegaram a descrever algumas características que seriam necessárias para uma mulher ocupar um cargo de chefia. Essas características, no entanto, para a maioria delas, não seriam distintas daquelas esperadas dos homens. Segundo elas, para assumir uma função de comando, independente do sexo, a pessoa tem que saber, acima de tudo, **liderar**. Ainda que para as nossas entrevistadas características de liderança legitimem qualquer pessoa, seja ela homem ou mulher, a um cargo de comando, a questão é que a idéia de liderança ainda está fortemente relacionada ao masculino, daí as disparidades ou os desequilíbrios a que estão sujeitos as mulheres que assumem tal posição. Aqui, as entrevistadas parecem considerar somente a relação cargo/aptidões para definir liderança como um dos principais requisitos para acessar os cargos de chefia. No entanto, não podemos esquecer que as diferenças de gênero estabelecidas social e culturalmente são determinantes para se assumir, ou não, determinadas posições dependendo do sexo. Cabe lembrar que a divisão sexual do trabalho não opera apenas na separação entre as esferas pública e privada, mas estabelece, em cada uma dessas esferas, uma hierarquia entre os sexos, em que, de modo geral, aos homens cabem as tarefas e funções de maior prestígio e poder, enquanto às mulheres, tarefas secundárias e de caráter subalterno. A nosso ver, a divisão sexual do trabalho aponta para a existência de uma determinação da ocupação de determinados cargos na empresa baseada numa relação cargo/aptidões/sexo, que se reforçam mutuamente. Na verdade, o que se pode observar é que para alguns cargos espera-se características específicas que estão cultural e socialmente mais relacionadas a um sexo ou ao outro. Mesmo diante das mudanças em curso, em que as mulheres estão passando a atuar em espaços antes vistos como exclusivamente masculinos, a divisão sexual do trabalho continua a existir, ainda que com novos rearranjos. Nas posições de liderança, por exemplo, as mulheres já conseguiram ocupar, sim, as chefias básicas ou intermediárias. Contudo, as posições mais altas do topo da hierarquia funcional ainda permanecem de difícil acesso para elas, conforme vêm demonstrando alguns dados<sup>27</sup> recentes. Como bem lembrou Hirata (2002), “a divisão sexual do trabalho parece submetida a uma força que leva mais ao deslocamento das fronteiras do masculino e do feminino do que à supressão da própria divisão sexual” (p.285). Para além da questão da liderança, outras características também foram levantadas como necessárias aos postos de comando, tais como ter competência, saber se impor, estar atento à equipe, ter

---

<sup>27</sup> A exemplo dos dados divulgados pelo grupo Catho, em 2005, a respeito da presença de mulheres em funções de comando em empresas brasileiras, descritos no capítulo 2.3 deste trabalho.

bom senso, criatividade, flexibilidade, saber ouvir e lidar com as pessoas, entre outras. E3 destaca a sensibilidade como uma particularidade positiva da chefia feminina, portanto, algo que os homens deveriam “*aprender*”. Assim, segue as falas das entrevistadas:

*Eu acho que as características dos dois, tanto da mulher quanto do homem, são parecidas. São pessoas que sejam **competentes**, que sejam **boas**, que **tragam resultado** para a empresa e tragam uma **boa ambiência para a equipe**... Saibam **liderar** uma equipe, que tanto saibam a parte de gestão de pessoas quanto gestão de negócios, gestão de processos. Sejam boas tanto em processo, negócio, quanto em pessoas (E1).*

*Tem que **saber ser um líder** no sentido da palavra. Um líder aquele que **está atento a sua equipe**, está atento as melhorias que podem ser realizadas. Ou seja, quando eu falo **estar atento**, tem que ser uma pessoa atenta, tem que ter **bom senso**, tem que ter **flexibilidade** para poder justamente não enrijecer demais nem numa posição nem em outra, tem que **ser criativo**, tem que **saber ouvir**, tem que saber dar o espaço para a liderança circunstancial, no momento que tem alguém que tem uma idéia e sobrepõe a sua idéia. Acho que são características para ambos. Mas eu por achar a mulher um pouco mais sensível, eu diria que os homens precisam aprender a ouvir mais as equipes, ser um pouco mais receptivos (E3).*

*Você tem que **saber se impor**, tem que saber se impor. Tem que ter **liderança** porque independente de você ser homem ou mulher, você tem que ter **liderança** para você ser gerente. Porque tem pessoas que chegam a gerente e são maus gerentes porque não exercem uma liderança natural. A liderança não é uma coisa que você conquista pelo título. Ou você consegue ter uma liderança ou você está ali mas você não é o líder do grupo. Então eu acho que você tem que ter uma característica de **liderança**, uma característica de **bom relacionamento** com as pessoas porque é importante, você lida com as pessoas, tem que **saber ouvir** e **dizer as coisas** para as pessoas, tem que ter **competência técnica** para fazer o trabalho (E5).*

Podemos observar que as entrevistadas listam uma série de características femininas relacionadas aos cargos de liderança que tem a ver com a mudança de paradigma ocorrida na gestão organizacional. Como nos lembra Gomes (2005), se anteriormente as organizações valorizavam características tais como racionalidade, competitividade e agressividade, características estas socialmente relacionadas ao

masculino, a partir da década de 1990, a transformação das organizações, no que diz respeito à gestão de pessoal, passou a valorizar aspectos mais humanizados nas relações, em que atributos como flexibilidade, sensibilidade, intuição e facilidade de trabalho em equipe, que são mais associados ao feminino, se tornaram referenciais. Deste modo, conclui-se que as habilidades que as empresas vêm buscando são habilidades voltadas para as relações interpessoais, que se alinham a tudo aquilo que as mulheres aprendem desde a infância, inclusive já classificadas por alguns como um estilo feminino de gestão (Renesch, 2003).

No que diz respeito à ascensão da mulher na carreira, todas as entrevistadas concordaram que ainda há uma diferença entre os sexos, em que as mulheres continuariam em desvantagem. Entretanto, é importante destacar aqui que as possíveis causas para esse desequilíbrio variaram bastante entre as entrevistadas. Para E1, por exemplo, essa diferença entre homens e mulheres em funções de comando não seria resultado de processos discriminatórios a mulher, mas fruto das escolhas femininas, que terminam por determinar essas diferenças na prática. Segundo ela, as ambições das mulheres seriam diferentes daquelas dos homens, uma vez que nem todas almejam ascender tanto na carreira e assumir as muitas responsabilidades daí decorrentes, mesmo aquelas que teriam perfil para o cargos de liderança. E2 acredita existir algo “errado” com o fato de que a mulher tem que assumir um perfil mais embrutecido para chegar à chefia, o que mostra que as condições não são iguais. Já para E3, que fez menção à sua experiência na Petrobras, as diferenças existentes entre homens e mulheres não estariam necessariamente relacionadas à questão das funções de comando, mas, antes, seriam reflexo de “tabus” ainda existentes, especialmente em relação a certas áreas de atividade. O tabu a que esta entrevistada se refere tem a ver com a persistência de formas diferenciadas de inserção masculina e feminina no mercado de trabalho de acordo com os setores ou grupos de atividades econômicas. Deste modo, se os homens continuam a dominar determinadas áreas, como a tecnológica, por exemplo, as mulheres ainda ocupam, em sua grande maioria, aquelas áreas socialmente consideradas como mais adequadas à “natureza feminina”, como é caso de Serviços, Educação, Administração e Humanas, os chamados “guetos femininos” (Bruschini & Puppini, 2004; Bruschini, 2007). Como aponta Castañeda (2006), mesmo diante de inúmeras transformações culturais ocorridas, muitas barreiras na vida das mulheres relacionadas aos estudos e às profissões se perpetuaram nos costumes e nas idéias. Segundo essa mesma autora, podemos dizer que, nos dias atuais, a discriminação, antes explícita, foi



substituída pela idéia de vocação, que nada mais é do que um equivalente mais aceitável para tal discriminação. Não obstante, é comum a crença ainda existente na idéia de vocações femininas e masculinas em que, na verdade, os homens continuam protegendo, com base nessa distinção, os espaços há muito tempo sob seu domínio, como os espaços de maior prestígio e poder. Para E4, como para E3, essas diferenças também seriam resultado de tabus ainda existentes, mas que já estariam em processo de mudança. As entrevistadas E5 e E6, apesar de ressaltarem não perceber a existência de diferenças entre homens e mulheres em cargos de chefia dentro da Petrobras, afirmaram que o quadro é diferente em outros lugares, em que a maioria das pessoas nos cargos mais elevados é do sexo masculino. Não podemos esquecer que a Petrobras é uma empresa pública e, conforme destaca Fontenele-Mourão (2006), as chances de ascensão na hierarquia funcional para as mulheres é maior dentro da administração pública. Isso porque, dentre vários fatores, o ingresso através de concurso público torna, pelo menos, mais equilibrada a participação feminina e masculina nos cargos, o que tende a se refletir nas funções de chefia. Os trechos a seguir podem ilustrar o que afirmamos acima:

***Eu não sei se toda mulher tem que ser diretora ou gerente. Eu não sei se... Eu não consigo ver o homem e a mulher como iguais, entende? Eu vejo como pessoas que tem que ter direitos iguais, mas quando você vai trabalhar, quando você vai se alguém na vida, quando você vai para a prática, eu acho que são coisas diferentes. As ambições das mulheres eu acho que são diferentes das ambições dos homens. E ambições no sentido assim, não só dos seus desejos, do que você espera, mas na prática também. Porque as vezes você espera ser gerente disso, diretor daquilo e “papapá”, mas na prática você não consegue aquilo. Mas eu acho que no fundo as mulheres, tanto no desejo quanto na prática, acabam ficando num patamar sempre inferior ao dos homens. Mas eu não vejo isso como machismo (E1).***

*Acho que os **homens têm muito mais chances**. Como eu te falei, **existe algo errado** se você tem... se as mulheres que chegam em cargos altos, alto comando, alta chefia e elas todas têm o mesmo perfil, tem algo errado aí. Para mim comprova claramente **que tem algo errado. Será que a mulher precisa ser tão dura, ser tão brigona para chegar lá? Então tem algo errado. Acho que as mulheres mais calmas, mais tranqüilas, menos cobradoras também deveriam chegar lá também como tem homens com esse perfil em cargos de chefia. Então isso***

*para mim comprova que as condições ainda não são iguais (E2).*

*Não. Eu não sinto isso não. Sabe o que eu sinto? **O que eu sinto é um tabu.** Eu acho que é uma questão que com o tempo a gente vai conseguir desmistificar. Eu sinto assim que as mulheres são mais sensíveis. **Que as mulheres são mais sensíveis**, isso é um fato, mas eu não vejo isso impedir o crescimento aqui na Petrobras para um cargo técnico, num cargo de... (...) Quer dizer, eu trabalho numa área que até agora a gente não tem uma gerente de implementação de empreendimento. Até agora a gente não teve uma gerente de implementação de empreendimento. A gente não tem isso. Mas a gente tem mulheres que estão já chegando a gerências de uma parte de obra. Talvez porque muitas mulheres não se jogam muito nessa questão da parte técnica (E3).*

*Acho que **o mundo está mudando** e antes acho que realmente essa coisa de que o homem antes tinha mais poder sobre alguns cargos, acho que **esse tabu já está caindo** (E4).*

***Agora, a sociedade fora da Petrobras, ela ainda é mais complicada. Ainda existe uma restrição maior a mulher em alguns cargos.** Tanto que você observa fora você vê algumas dificuldades de empresas que tem muito poucas mulheres trabalhando. Você percebe isso, principalmente fora. **Na Petrobras, como ela é obrigada, tem todo esse trabalho que tem que ser igual para todos, ela faz concurso abertos, não tem esse tipo de coisa. Agora no mercado, em funções mais de topo a maioria de pessoas que você vê são homens.** Poucas são as mulheres que se destacam, apesar de ter agora uma presidente mulher. Mas a nível de empresas, você vê aí algumas dificuldades sim (E5).*

*Algumas mulheres aqui, ocupantes de coordenação, de gerência nessa área em que eu atuo eu acho que são pessoas assim muito respeitadas inclusive aqui nessa área. Agora, eu não sei se isso é em toda companhia porque a Petrobras é um mundo. **Então minha experiência, que é toda nessa área de exploração e produção, que eu diria que antes a gente tinha mais dificuldade. E hoje é como essas coisas estivessem já mais abafadas.** Também hoje nós temos uma gerente executiva; temos várias gerentes gerais que são mulheres; temos gerentes aí de staff em várias áreas; na área de recursos humanos, muitas mulheres como gerentes, coordenadoras; então acho que isso está uma coisa mais natural. Não vejo grandes dificuldades ligadas a essa questão. **Agora, eu escutei depoimentos diferentes. Na minha turma de mestrado, o meu mestrado foi executivo, né, e tinha muitas executivas de outras empresas. Então eu percebia posturas diferentes, fatos***

*diferentes, o que me parece que ainda em outras empresas isso não é tão natural, tão simples assim (E6).*

Ainda no que diz respeito às diferenças existentes entre homens e mulheres em cargos de chefia, duas entrevistadas mencionaram a influência de questões culturais para a manutenção dessa situação. Contudo, enquanto uma das entrevistadas acredita haver uma influência direta desse fator na ascensão profissional de homens e mulheres, outra se refere a uma influência mais relacionada a determinado tipo/área de trabalho:

***Eu acho que é um fator cultural. É um fator cultural porque... Talvez por isso eu te falei: é natural ou está no sangue que o homem é mais preparado para esse trabalho. Talvez seja um fator cultural. Então tem uma oportunidade de ascensão, de uma vaga, você pensa mais num homem do que em uma mulher (E2).***

*Pra mim uma pessoa que acha que uma mulher em uma chefia é uma coisa do outro mundo, também acha que mulher trabalhar fora é. Então assim, eu acho que culturalmente ainda tem essa coisa de que algumas funções são direcionadas para homem, mas eu acho que são outros tipos de trabalho. Eu acho que não seria especificamente funções de chefia (E6).*

Um ponto interessante levantado por uma das entrevistadas diz respeito ao fato de que se exige mais das mulheres do que dos homens para ocupar cargos de chefia, ainda que, uma vez que elas passam a ocupar esses cargos, a exigência passe a ser a mesma. Essa maior exigência com relação às mulheres para assumir cargos de chefia pode estar relacionada ao que Bourdieu (1999) chamou de “*definição dominante da prática*”. Segundo este autor, espaços e práticas sociais são estabelecidos de acordo com a necessidade dos dominantes de fazer reconhecer suas determinações particulares como universais. Assim, no campo do trabalho, por exemplo, são as características femininas que ditam os comportamentos adequados e a separação das atividades em masculinas e femininas segue a ordem de manutenção da hierarquia entre os sexos. O perfil de um cargo é estabelecido segundo uma série de características sexualmente conotadas, principalmente aqueles cargos que envolvem algum tipo de poder, como é o caso dos cargos de chefia. É desta forma que, para uma mulher alcançar uma colocação superior, ela teria que ter não só o que é explicitamente exigido para tal cargo, como também

todos os atributos que os homens relacionam ao cargo e que são, geralmente, atributos que os homens foram treinados a desenvolver durante toda a sua vida. É como se as mulheres que almejam tais lugares tivessem que apresentar algum diferencial que justifique assumir um lugar que é compreendido como naturalmente masculino.

*“Eu acho que ela é mais exigida para ocupar essa função. **Ou seja, na hora de ocupar uma função gerencial, exige-se mais habilidades, mais qualidades da mulher do que do homem. Antes de ocupar.** Uma vez ocupada, eu não acho que ela é mais exigida. Igual. Ela é tão exigida quanto o homem para aquele trabalho.” (E2)*

Já E1 não vê necessariamente uma maior exigência com relação às mulheres do que aos homens que ocupam funções de maior responsabilidade, apesar de assinalar que, **equipes com pessoas que não aceitam o comando feminino** podem exercer maior cobrança sobre as mulheres, exigindo mais delas **para ocupar** tais funções. Na verdade, a questão apresentada pela entrevistada, antes de envolver a legitimação da liderança feminina mediante o reconhecimento da equipe, revela o reconhecimento do estilo de liderança considerado apropriado atualmente. Conforme destacam Rocha-Coutinho e Coutinho (2011), o novo estilo de liderança exige uma série de atributos, dentre os quais ganham ênfase a gestão de conflitos, uma boa coordenação de trabalho em equipe, o estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos subordinados, entre outros. Assim, segundo esses autores, o estilo de liderança atual depende “*da aceitação do líder por seus subordinados, sendo, portanto, “o tipo de interação estabelecido entre o líder e seus subordinados extremamente importante para o sucesso ou fracasso do líder atual”* (p.67). Nas palavras de E1:

***Eu acho que ela vai ser tanto exigida quanto um homem seria. Eu não acho que tenha diferença, não. (...) Eu acho que quando você tem uma equipe onde as pessoas que são subordinadas a essa pessoa contestam o fato dela ser mulher, com certeza ela vai ter esse problema. Agora, se é uma equipe que apóia essa chefe, que apóia essa gerente, está do lado dela, não vê problema dela ser mulher, eu acho que não** (E1).*

A outra questão abordada sobre a chefia feminina diz respeito, mais especificamente, à experiência dentro da Petrobras. De modo geral, as entrevistadas

perceberam a presença das mulheres em cargos de chefia dentro desta empresa de forma distinta. Assim, enquanto uma das entrevistadas afirmou que as chances de ascensão dentro da Petrobras não são as mesmas para homens e mulheres, uma vez que eles ainda são privilegiados, outra entrevistada declarou não haver “discriminação” ou “problema nenhum” com relação a isso:

*E olha que a Petrobras é uma empresa que se preocupa com isso, que tem esse programa de pró-equidade, **mas ainda não são as mesmas chances. Acho que os homens têm muito mais chances** (E2).*

***Mas não há discriminação. Ou seja, se você é mulher e você tem a capacidade e você quer, você chega igualzinho aos homens. Aqui temos diretoras, gerentes mulheres. Ou seja, não há problema nenhum aqui. Aqui dentro não. Pode haver aquela cisma. “Ah, aqui só tem gerente...Tem alguma mulher que tem capacidade?” Se não tem, não pode** (E4).*

Já outras duas entrevistadas, E3 e E6, apontaram para a existência de um processo de mudança na Petrobras com relação à presença feminina em funções de maior responsabilidade. Suas falas referem-se ao fato que, apesar de ainda haver alguma diferença no que diz respeito à ascensão feminina na empresa, isso é algo em processo de transformação:

*Uma coisa que era estranha, que eu nunca tinha percebido, é uma gerente, uma engenheira de construção e montagem. Quer dizer, eu trabalho numa área que até agora a gente não tem uma gerente de implementação de empreendimento. Até agora a gente não teve uma gerente de implementação de empreendimento. A gente não tem isso. Mas a gente tem mulheres que estão já chegando a gerências de uma parte de obra. Talvez porque muitas mulheres não se jogam muito nessa questão da parte técnica. Não sei. Se você faz um concurso para engenheiros aqui na Petrobras, acho que entra mais homens do que mulheres. Pelo menos era assim e a coisa está mudando de um tempo pra cá. Então a tendência é que essas mulheres vão pegando a experiência e vão começar a alcançar os espaços dentro na companhia. Acho que é uma questão de tempo (E3).*

*A própria Petrobras é muito grande. Hoje eu acho que a mulher, vamos dizer, em funções de confiança na Petrobras, que seriam esses cargos de confiança, ela já tem uma trajetória mais tranquila. Mas há muito tempo atrás, quando*

*eu entrei na companhia há vinte e quatro anos atrás, isso não era uma coisa tão simples, né. E quando tinha uma mulher em uma gerência, ela era uma coisa assim: quem é essa mulher tão poderosa? E hoje não. Hoje você percebe aqui que o número está cada vez maior, pelo menos nessa área onde eu trabalho, a de exploração e produção. E hoje eu vejo que é tranquilo (E6).*

Podemos perceber nas falas acima de E3 e E6 que as mudanças percebidas por elas parecem decorrer de um **processo natural que vem se desenvolvendo ao longo do tempo**, ou seja, não estão associadas a nenhum tipo de intervenção. Ao contrário, a entrevistada E5 ressalta que a Petrobras, por ser uma empresa pública em que o acesso se dá por concurso público, proporcionaria uma maior igualdade a homens e mulheres, diferentemente do que ocorre em outras empresas:

*Na Petrobras, como ela é obrigada, tem todo esse trabalho que tem que ser igual para todos, ela faz concursos abertos, não tem esse tipo de coisa. Agora no mercado, em funções mais de topo a maioria de pessoas que você vê são homens (E5).*

Apesar do processo de mudança ressaltado acima por algumas entrevistadas de que há uma presença crescente de mulheres em cargos de chefia dentro da Petrobras, outras entrevistadas apontam para a permanência de diferenças no caso dos cargos mais elevados, como os de diretoria. Deste modo, se já há muitas mulheres ocupando coordenações e gerências básicas e intermediárias na empresa, o mesmo não acontece nas gerências superiores e nas diretorias, como pode ser observado nas falas abaixo:

*Na Petrobras até você tem muitas mulheres coordenadoras, gerentes setoriais. Mas quando você vai olhar para a diretoria, os cargos altos da companhia, você tem muito poucas mulheres, você tem pouquíssimas mulheres (E1).*

*Se você olhar assim a direção da Petrobras, tem uma diretora, são seis diretores e um presidente. Uma diretora é mulher. Se você olhar os gerentes executivos, acho que só tem duas mulheres (E2).*

Ao falar sobre suas próprias experiências como mulheres que ocupam cargos de chefia na Petrobras, as entrevistadas referiram-se a alguns aspectos positivos e negativos ligados à sua atuação nesse tipo de cargo. Entre os pontos positivos levantados, elas

mencionaram, em especial, o fato de ser ouvidas e/ou poder influenciar as decisões da empresa, como se pode ver nas falas de E2, E3 e E6, abaixo:

*Acho que de você poder interferir mais nas decisões da empresa, de você ser mais ouvida, dar as suas opiniões, o trabalho chegar... ter um efeito, ser ouvido. Acho isso um ponto positivo (E2).*

*Quando você está num cargo gerencial, você está em outro patamar mesmo de cobrança e de **retorno** também. É como se abrisse uma outra porta. Uma porta se abre de muitas oportunidades e de muitos desafios (E3).*

*Eu diria que **o principal ponto é você poder influenciar nas decisões sérias que a companhia toma.** (...) Você ser ouvida para tomar decisões importantes. Eu acho importantíssimo. Eu já tive de estar numa diretoria decidindo junto com o diretor, tomando decisões de mobilizar pessoas de uma cidade para outra para viabilizar um tipo de negócio, um tipo de projeto e poder falar de algumas coisas. (...) É poder influenciar, pelo menos. As vezes a decisão é num nível de chefia muito maior. A minha é muito pequena ainda. Mas eu acho que mesmo nessa aqui, você já pode influenciar outras coisas que sobem, então eu acho que isso é importante (E6).*

Um aspecto positivo de ocupar um cargo de chefia na empresa, destacado pelas entrevistadas, foi o fato de poder realizar/direcionar “as coisas mais do seu jeito”, como pode ser observado nas falas a seguir das entrevistadas E2 e E5:

***Tem um ponto positivo de fazer as coisas do seu jeito.** Muitas vezes, por não ser gerente, você queria mudar a forma de trabalhar e não consegue. E você sendo gerente de uma área, você tem a oportunidade um pouco de mudar forma de se trabalhar. Então isso é um ponto positivo para mim (E2).*

*Você consegue, dentro de um determinado limite, **você consegue orientar as coisas da forma que você quer.** Você não consegue fazer 100% porque as pessoas resistem um pouco e tem limitações (E5).*

Ainda falando sobre os aspectos positivos de se ocupar cargos e funções de maior poder na Petrobras, a entrevistada E3 ressaltou o quanto se aprende, tanto como pessoa quanto como profissional, bem como as oportunidades que se abrem, enquanto que E5 ressaltou a possibilidade de conhecer novas pessoas e de passar conhecimento:

*Aprendizado é fantástico, como pessoa e como empregado. As oportunidades que se abrem para você (E3).*

*Então os pontos positivos é que você... Eu gosto de **lidar com as pessoas**. Eu acho que **essa possibilidade de passar conhecimento** para as pessoas é muito boa e te dá oportunidade de... porque nem sempre quando você passa, você consegue fazer isso quando você é gerente. Mostrar as pessoas, fazer essa parte de formação é interessante. É uma oportunidade de conhecer muitas pessoas. A gente faz um trabalho de conhecer muitas pessoas dentro da Petrobras e fora da Petrobras. Isso abre uma oportunidade de contatos muito interessantes (E5).*

Por fim, E4 pontuou o ganho financeiro como o único aspecto positivo de ocupar um cargo de chefia, tendo em vista que as responsabilidades e as cobranças vão ser maiores:

***A monetária. Só. A monetária é boa. Vamos falar a verdade. Não, é por amor ao trabalho. É mentira. A monetária é tudo. Muito mais responsabilidade, você vai ser cobrada de outra maneira, sabe. A monetária é o ponto bom.***” (E4)

Já entre os pontos negativos, o mais ressaltado pelas entrevistadas foi o fato de, como assinalou E4 acima, se ter que assumir “*mais responsabilidades*”, além de ter mais trabalho, mais tensão e cobrança. Para E1 e E6, essa maior responsabilidade surge na medida em que, não só o tipo de trabalho que você executa muda, mas também a sua produtividade passa a depender do trabalho de toda a sua equipe e isso envolve habilidades específicas ligadas a saber gerir essas pessoas:

*Agora, ponto negativo. Primeiro porque **você tem muita responsabilidade, você passa a ter mais responsabilidade do que você tinha antes**, isso com certeza. **E você passa a depender muito do trabalho do outro. O teu resultado é o trabalho da sua equipe, então você tem que saber ser um bom maestro e para você ser um bom maestro você precisa conhecer cada um dessas pessoas**. Então, são habilidades que talvez você não tinha quando era técnico e você passa a precisar ter. Então você precisa conhecer bem cada um para poder saber como você vai motivar, como você vai promover cada um deles nas atividades. E isso, as vezes, quem tem uma boa intuição, quem tem uma boa... Por isso que eu acho que as*



*mulheres tem esse diferencial. Mas eu acho que eu tenho muito a evoluir nisso. Acho que as vezes a gente faz... tenta fazer igual com as mesmas pessoas, mas no fundo não dá certo e não se entende porque. E aí você começa a entender que tem que tratar as pessoas de formas diferentes, tem que motivar as pessoas de formas diferentes (E1).*

***Muito mais trabalho, muito mais responsabilidade.** Você não quer ganhar mais? Então vai trabalhar de outra maneira. Aumenta o volume de trabalho, mais responsabilidade... Você não ganha bem? Então... É natural (E4).*

*Ah, os pontos negativos são assim: **muita pressão** porque quando as coisas têm que sair, tem que sair mesmo. Você tem que dar conta. Ninguém que saber se você tem tempo ou não tem. E as vezes você sacrifica almoço. As vezes você não pode ficar até mais tarde, como eu não posso, então muitas vezes eu almoço aqui dentro. Peço um lanche, peço um almoço, engulo e caio de novo para poder dar conta. Então é assim... E é uma tensão muito constante. Antes de ter essa responsabilidade de coordenação, você vinha para cá com compromisso, com responsabilidade, mas era um outro nível de responsabilidade, de compromisso. **Hoje os trabalhos das pessoas dependem das minhas diretrizes, do meu trabalho. Então é muito maior, a responsabilidade é muito maior. É muita responsabilidade, é muita tensão, é muita cobrança (E6).***

Um outro aspecto negativo destacado por elas foi a distância que termina por se estabelecer entre o chefe e a equipe. Essa distância é resultado da própria posição de chefia assumida, um vez que, como responsável pela equipe, a pessoa acaba por ter que se diferenciar e distanciar do restante do grupo, como assinalam E2 e E3 abaixo:

*Tem um ponto negativo que você tem que cuidar muito para não virar negativo, que é **você se distanciar muito da sua equipe**. Como eu falei que eu gosto de feedback, eu dou feedback e recebo feedback, eu estou trabalhando uma maneira aí de não me afastar tanto. Eu acho que isso é um ponto negativo: você se fechar numa redoma, eu sou gerente, só mando nas pessoas e não tenho relação com as pessoas. Aí sim, vai criar um problema. (...) Mas talvez isso seja um ponto negativo: você se distancia um pouco, **fica diferente do resto da equipe**. E dependendo de como você lida com isso, como você leva isso, isso pode se tornar um problema. Para mim, eu não vejo como um problema. Eu não acho que eu tenho mais dificuldade por ser gerente de ter uma relação do que eu tinha quando eu não era. Apenas agora eu tenho mais responsabilidade, tenho que coordenar mais coisas (E2).*

*Quando você é chefe, nem sempre você agrada todos, nem sempre você agrada a equipe toda. E tem aquela coisa: “vão falar mal de você.” Eu digo: “Que atire a primeira pedra quem nunca falou mal de seu chefe na vida. Então eu não vou achar que eu vou ser uma chefe que ninguém vai falar mal de mim. Acontece um ouço isso de você estar com a cara na tela. Você estar de peito aberto para receber pedrada também. Então assim, essa é a questão, uma questão negativa também. **De você saber que você não é mais aquela pessoa que pode estar ali no meio da bagunça, conversando, dando risada do mesmo jeito.** Você está numa posição que... A empresa te colocou num cargo de confiança e em dados momentos... Em dados momentos não, em 90% do tempo você tem que estar representando a empresa, os interesses da companhia. Você é um empregado também, mas você tem que estar ali atendendo aos interesses da companhia, então nem sempre você vai agradar (E3).*

Somente E5 destacou o aumento do tempo de dedicação ao trabalho como um aspecto negativo do cargo de chefia. Segundo essa entrevistada, isso se torna negativo na medida em que implica em ter menos tempo para dedicar a si própria e à família:

*Ah, hoje eu trabalho quinze, dezesseis horas por dia. Eu chego aqui as sete e meia da manhã e saio oito ,e meia, nove e meia da noite. E isso todo dia. **Aí você prejudica o lado família, o lado lazer, o lado saúde. Aí é difícil, você não tem tempo para nada.** Você chega aqui com uma agenda, aí toca o telefone e aí a agenda é outra. Você já não vai seguir aquilo que você tinha se... Você tem que se recompor para fazer aquilo que estão te solicitando e a sua vida, **você tem prejuízo de sua vida particular.** Porque até para programar alguma coisa, fora do horário do expediente porque na verdade o seu expediente não termina as cinco... Aliás, ele rola vinte e quatro horas (E5).*

No que diz respeito à relação com os subordinados, três entrevistadas definiram tal relação como “boa” ou “tranqüila”. Para E2, contudo, apesar desta boa relação e de dar bastante abertura aos seus subordinados, ela sempre se sente cobradora, algo semelhante ao que é apontado por E4. Assim, ainda que a relação seja tranqüila, ela sabe que é vista como exigente. Já para E5, ainda que a relação com a equipe seja vista, de modo geral, como boa e tranqüila, não é igual com todos os subordinados, ou seja, há uma maior ou menos facilidade de comunicação com algumas pessoas do que com outras, como se pode observar nos seguintes trechos de fala:

*Eu acho que eles me vêem... **eu acho que a minha relação é boa**, eu sou uma pessoa aberta. Eu falo para as pessoas: “Venham falar comigo o que vocês quiserem.” Eu gosto de falar, de dar feedback, de receber feedback. Eu gosto muito. Agora eu sei que eu sou uma pessoa muito focada, orientada para resultados. Tenho perfil de cobrar as coisas, de querer ter resultados, nem todo mundo tem essa minha característica, então eu sei que pareço ser uma pessoa mais dura, mais cobradora de uma maneira geral. Mas eu não faço isso, eu acho que eu não faço isso, de uma maneira arrogante, de grosseria, de uma maneira mal-educada. Então as pessoas acabam... elas entendem esse meu perfil. Podem até me achar muito afobada, cobradora, mas elas têm a oportunidade, a possibilidade de voltar, de falar comigo, de me dar um feedback. Então eu acho que elas se sentem bem. **Eu acho que eu tenho uma relação boa com os meus subordinados. Mas sinto que essa questão da cobrança, ela está sempre presente. Me sinto cobradora.** Eu sinto isso. Essa é uma característica que eu sinto em todas as equipes, em todas as equipes (E2).*

*Bom, eles sempre falam que eu sou muito detalhista e eu sou mesmo (risos). Eles falam que eu tenho um olho danado e não é mentira. Olho também e é incrível. Passou pelos dois, mas quando eu pego e o olho bate... **Eles sempre falam isso que eu sou muito exigente nesse sentido.** Mas é só isso também. Mais nada. **A relação é tranqüila** (E4).*

***É tranqüila.** Eu pelo menos acho uma relação boa. Com os gerentes [subordinados] aqui em volta, eu acho que não tem problema. **Veja só, você não consegue ser a mesma pessoa com todo mundo. A relação entre as pessoas, ela tem a ida e a volta. Então não são todas as pessoas que te vêem da mesma forma** (E5).*

E1 e E3 destacaram outros aspectos no que diz respeito à sua relação com os subordinados, como uma certa dificuldade em colocar limite na sua relação de chefia e de amizade e a necessidade da construção permanente de uma relação de confiança com os subordinados, como se pode ver nos trechos de fala abaixo:

***É difícil. Para mim é difícil ter essa relação de amizade e chefia ao mesmo tempo.** Não é que eu não sou amiga das pessoas que trabalham comigo, que eu não tenha o mínimo de amizade, **mas eu preciso colocar limite.** Para eu conseguir lidar com isso, eu preciso colocar um pouco de limite porque eu não posso dividir coisas com eles que eles não devam saber*

*ou que eles... **Eu acho que eu como coordenadora, eles têm que olhar para mim e terem confiança em mim** (E1).*

*Então assim, eu tive dificuldade. Mas... não vou dizer que estão resolvida não, mas a busca... Eu não desisto. **Eu estou sempre no processo com eles de convencimento e confiança.** Porque quando as pessoas confiam em você, elas passam a te respeitar, passam a te considerar, seja você homem ou mulher, seja lá o que for. A questão da liderança. A liderança pelo exemplo. **Buscar ser um líder.** Então, pode ser homem, pode ser mulher... Eu sinceramente eu não vejo diferença não (E3).*

É interessante observar aqui que nos dois únicos exemplos dados por elas sobre problemas com os subordinados, estes eram do sexo masculino, mais velhos e mais antigos na empresa do que elas. Segundo elas, o problema parece estar mais relacionado ao fato de serem não apenas mulheres como também estarem há menos tempo na empresa do que eles:

*Eu tenho um subordinado que ele é assim a minha cara metade, eu brinco com ele. Porque a gente pensa igual, a gente se dá muito bem trabalhando. Ele é uma pessoa fantástica. Ele carrega nas costas a equipe, ele faz muita coisa, ele sabe de muita coisa e eu sempre tive uma relação muito boa com ele. **Já outra pessoa que trabalha comigo, é uma pessoa mais velha, tem trinta anos de casa, então é aquela pessoa que já sabe que já trabalhou trinta anos na Petrobras e está muito desacreditada talvez. Então sempre foi uma pessoa que me contestou muito, sempre foi muito contra, sempre me bateu muito de frente, até hoje. Sempre bateu muito de frente... É um homem com trinta anos de casa. Mas desde do início sempre falou que não tinha menor problema ter uma chefe mulher, que não tinha o menor preconceito, que para ele era tudo bem, tudo ótimo, mas..** (E1).*

*Eu tenho cinco pessoas na minha equipe. Eu tenho uma equipe pequena. São um homem e quatro mulheres. Olha, por incrível que pareça, tem confidencialidade então eu vou dizer: **acho que o que tem maior dificuldade é o homem...** (silêncio) Quando eu cheguei nessa área, ele já estava há bastante tempo e eu acho que ele tinha expectativa de, se criando a coordenação, ele ser o coordenador. Acho que teve um pouco disso também. **Além de ser uma mulher, é uma mulher nova, assim, nova na área, não de companhia.** Mas hoje nossa equipe funciona redondinha, está muito bem integrada, alcançamos as nossas metas, tudo direitinho. Somos bem avaliados. É mais assim, eu sinto nos questionamentos das*

*coisas que a gente tem que fechar. Sempre a posição é uma posição mais difícil de lidar (E6).*

Um dos principais pontos de reflexão do estudo aqui empreendido diz respeito à questão da dificuldade de ascensão feminina a funções mais elevadas na empresa e que nos levou a abordar mulheres em cargos de chefia numa empresa em que esses cargos eram predominantemente ocupados por homens, como é o caso da Petrobras. Todas as entrevistadas ocupam cargos de chefia. Seus discursos apontam para o fato de que a presença feminina nestas posições tem sido crescente. Além de nossas entrevistadas serem chefes, ao comentarem sobre suas chefias superiores, das seis entrevistadas, três afirmaram que sua chefia imediata é feminina, enquanto que a das outras três é masculina. Entretanto, das três entrevistadas em que a chefia imediata é masculina, duas delas (E2 e E5) relataram que as pessoas imediatamente superiores a seus chefes eram mulheres e que isso tinha um impacto positivo em toda a equipe que se situava abaixo delas, por sua clareza e capacidade de trabalho, como se pode observar nas seguintes falas:

***O meu gerente direto é homem e a gerente acima dele é uma mulher. Aliás, é a primeira vez que eu tenho uma gerente executiva mulher. Porque antes, todos os meus gerentes, gerentes acima, eram homens. O meu gerente direto é um homem, mas a gerente executiva é mulher. (...) Eu noto que..., já dá para perceber que, como a “X” é a gerente executiva aqui, as coisas são muito claras. O que você tem que dar atenção, que processos que você tem que focar, as coisas são muito claras aqui. Acho que é interessante. A princípio estou gostando de ter o comando de uma mulher. (...) Acho que ela imprime em toda a gerência abaixo dela, ela imprime também. Então todo mundo fica focado para aquilo, e acho que ele também. O nível de importância das coisas que ela pede, ele passa para a gente também. Então eu acho que fica todo mundo mais focado (E2).***

***Quem está acima de mim é um homem, é o “Y”, e acima dele é a “X”. Eu tive um trabalho com ela muito junta. (...) Então, eu já tive diretores homens, gerentes homens... A maioria dos gerentes que eu tive na Petrobras foram homens. Já tive uma gerente mulher e agora essa é a segunda vez que eu tenho uma relação com outra diretora mulher. Mas já tive no passado, há muito tempo atrás uma gerente mulher e tive um bom relacionamento. Eu não vejo esse problema. E também com os gerentes homens eu não tive esse problema. (...) Ela tem uma capacidade de trabalho que ainda é maior do que de todos nós***

*juntos e tem uma capacidade de análise crítica construtiva das coisas daquilo que você entrega para ela muito grande. Então a melhoria do trabalho da área sob a coordenação dela é assim em toda empresa (E5).*

Duas das entrevistadas também apontaram como positivo ter uma chefia imediata feminina. Segundo elas, o fato de ter uma chefe que também é mulher ajuda a entender melhor as necessidades femininas, inclusive aquelas relacionadas à conciliação do trabalho com vida pessoal, algo que pode ter uma influência positiva no seu cotidiano de trabalho:

*Ter uma gerente que também é uma mulher e que talvez tenha uma outra visão da questão da relação de trabalho, de respeitar a questão de que você tem vida pessoal, ter todo um entendimento mais feminino do que o de um homem que a relação seja mais preto no branco que, de repente, não ligue tanto para as suas emoções, acho que também ajudou muito. Eu acho que facilitou bastante assim... Eu não estou grávida, não tive filho, então quando você passa por momentos de ter filho, está grávida, está com toda aquela necessidade de ir a hospital, de médico, todo esse acompanhamento pré-natal, eu acho que deve ser muito melhor você ter uma chefe mulher, com certeza (E1).*

*Hoje eu sou subordinada a uma gerente de recursos humanos. (...) Eu acho que isso facilita muito. Não sei se fosse um homem se seria tão simples assim. Acho que ajuda muito. Ajuda você a negociar quando um filho está doente e eu acho que tudo isso, o olhar da mulher, ela meio que se coloca numa condição mais empática para essas questões porque ela sentiu na carne o que é isso, né (E6).*

#### **Categoria 5: Ações Afirmativas e o Programa Pró-Equidade de Gênero na Petrobras**

Um dos principais pontos abordados na conversa com as entrevistadas diz respeito à da promoção da equidade de gênero entre homens e mulheres na Petrobras, mais especificamente, no que diz respeito à contribuição do Programa Pró-Equidade de Gênero para que isso ocorresse. As falas de nossas entrevistadas revelaram pouco conhecimento acerca desta ação na empresa. A maioria delas tinha conhecimento de

que dentro da Petrobras existia algum tipo de trabalho voltado para a promoção de uma maior igualdade de gênero, mas não sabia identificar muito bem as atividades e/ou suas propostas e resultados específicos. Somente uma das seis entrevistadas apresentou um conhecimento mais apurado sobre a questão. É importante assinalar aqui, no entanto, que essa entrevistada era uma das principais responsáveis pela execução dos trabalhos voltados para a questão da responsabilidade social em uma das áreas mais importantes da empresa, o que parece ter favorecido o seu conhecimento não apenas sobre este programa específico como também sobre todos os programas sociais implantados na empresa. Assim, nossas entrevistadas se referiram ao programa Pró-Equidade de Gênero:

*Olha, para ser sincera com você, **eu não sinto o efeito desse programa porque eu não conheço ele.** Eu vi na internet, vi que tem o programa pró-equidade de gênero, mas assim: você conhece? Como isso chegou a você? Você conhece o que está no programa? Não, não conheço o que está no programa. Nunca fui apresentada a elas. Então assim, **para mim não mudou praticamente em nada porque eu não conheço. Eu desconheço** (E2).*

*Olha, se não me falha a memória, é específico daquela secretaria da igualdade da mulher, né. O que eu sei é que a Petrobras fez uma parceria, se não me falha a memória, com a secretaria. Teve até aquela política de igualdade que a secretaria fez um livro muito bonito e que a Petrobras até usou aquele livro no ano em que a gente comemorou. A Petrobras também fez um caderno só das mulheres da companhia. Achei que foi muito legal, achei bonito fazer isso (E3).*

*Não, eu acho que vi alguma coisa na intranet, mas para essas leituras não dá muito tempo, então **eu não conheço a fundo o projeto** (E5).*

*Conheço, conheço. Que é todo mundo ligado a ouvidoria, então eu conheço. **Eu sei que eles estão fazendo um trabalho interessante. Mas assim, eu nunca fui a fundo com eles, não. Na verdade, eu tenho trabalhado mais a questão da diversidade de uma forma geral.** Então assim, a inclusão das pessoas com algum tipo de diferença, vamos dizer, nesse social. Então a gente tem trabalhado muito isso com base no código de ética da companhia. Num aspecto mais amplo. Não tem feito trabalhos específicos, pelo menos de gênero (E6).*

Como exposto em capítulo teórico, é importante lembrar aqui que a questão de gênero dentro da Petrobras começou a ser tratada inicialmente de forma isolada e, só depois, inserida em um quadro que foi ampliado e tratado sob o enfoque da diversidade. Na verdade, a idéia de diversidade é que foi ampliada. Se inicialmente as organizações percebiam essa questão somente a partir das perspectivas de gênero e raça, mais recentemente passou a considerar aspectos como deficiência física ou mental, orientação sexual, idade, nacionalidade, entre outros (Instituto Ethos, 2000). Podemos pensar, assim, que isso pode ter, de algum modo, diluído, não só as ações voltadas para as questões de gênero, como também todas as outras ações afirmativas em uma perspectiva mais ampla de que não poder haver qualquer forma de diferenciação por condições específicas, sejam elas de sexo, raça, cor, deficiência, ou outras. Os discursos das entrevistadas apontam que o trabalho relacionado a qualquer tipo de ação afirmativa está sendo proposto na empresa a partir de uma ótica mais ampla de disseminação de uma ética de não discriminação. Contudo, para o que nos propomos a investigar neste estudo, cabe questionar até que ponto esse discurso de defesa da diversidade e da não discriminação na Petrobras se aproxima das práticas cotidianas. Isso porque, segundo Saraiva e Irigaray (2009), os discursos organizacionais constituem-se ambíguos no que tange à diversidade já que, tentando alcançar legitimidade, as empresas investem fortemente em práticas não-discriminatórias que, na verdade, não resultam em efetividade e não necessariamente têm desdobramentos. A efetividade corresponderia ao nível de beneficiamento dos indivíduos alvos das políticas de igualdade de oportunidade. Por sua vez, os desdobramentos seriam a adoção ou não dos benefícios pelos indivíduos. Assim, a efetividade e os desdobramentos podem comprometer a legitimidade de tais discursos, caso os indivíduos não acreditem na eficácia das ações. Na Petrobras, ainda que trabalhos específicos sobre temas específicos continuem sendo desenvolvidos com o quadro funcional da empresa, isto parece estar sendo diluído em um conjunto de atividades de caráter mais amplo, que corresponderia à perspectiva da diversidade, como se pode observar nas falas de E6, acima, e de E1, E4 e E6, novamente, abaixo:

*Na verdade, o programa veio assim como mais uma atividade que a gente veio a desempenhar. Foi exatamente pensar esse assunto... com todos os trabalhos que a gente tem feito, a gente tem tentado inserir a temática [de gênero] para poder discutir (E1).*



*A Petrobras é um sistema maravilhoso. A Petrobras se importa com a equidade. Ou seja, a Petrobras, ela como sistema, se preocupa com o ser humano que está aqui dentro, que você tenha a sua qualidade de vida. Então você não pode ser diferenciado de ninguém por suas opções sexuais. Você não pode ser diferenciado. Se você é preta, de uma cor, você não pode ser diferenciada de uma loirinha de olhos azuis; se você é anã... **Você não pode ser diferenciado. (...)Eu acho que tem a idéia principal: você não pode discriminar.** Então o restante... O principal é isso: você não pode discriminar ninguém. Logo, não tem mais nada para você fazer, implementar mais nenhum outro... Acho que não. Não há necessidade. Então eu acho que só de saber que não há discriminação, que você não pode ser discriminada por nada, acho fantástico porque você já mata muita coisa, você já quebra muita coisa (E4).*

*Eu acho que alguma coisa, um movimento muito maior está acontecendo porque eu estou vendo que as coisas estão acontecendo de uma forma bem mais natural na companhia. Então assim, a ascensão de uma diretora, várias gerentes executivas mulheres, gerentes gerais. Alguma coisa para mudar essa cultura está acontecendo. (...) Porque o programa faz parte de uma filosofia de gestão muito maior. **Então a filosofia de gestão suportada por esse programa, por outros, que é essa questão da diversidade, eu acho que isso tudo está dando frutos.** E aí, talvez, o reflexo seja perceber que as coisas estão sendo de uma forma muito natural (E6).*

Ainda assim, podemos pensar que, apesar do programa Pró-Equidade de Gênero estar inserido em num trabalho mais amplo relacionado à questão da diversidade, de modo geral, pode existir algum tipo de limitação no que tange à sua divulgação, tanto na sede da empresa como nos campos mais avançados. Isso pode indicar uma fragilidade das ações voltadas não só para a questão de gênero, como para qualquer outra. Conforme destaca o Instituto Ethos (2000), um dos principais elementos de implementação das ações voltadas para a defesa da diversidade é a comunicação. Deste modo, a existência de programas de comunicação eficazes é decisiva no fortalecimento das ações voltadas para a defesa da diversidade dentro das empresas. De acordo com as entrevistadas E1, E2 e E3 abaixo:

***Falta disseminar na ponta. Falta conseguir alcançar a ponta. Falta sensibilizar as pessoas que estão lá na obra da Amazônia trabalhando lá. Entendeu? Não só ficar um assunto de sede (E1).***

*Eu não sei quais são os tipos de iniciativas. Por exemplo, foram criadas as salas de amamentação (aleitamento), eu não sei se isso foi fruto desse programa ou não. (...) Tive conhecimento dessas salas. Não sei se isso tem alguma relação com o programa ou não. **Então, divulgar o programa e até pedir sugestões, né** (E2).*

*A Petrobras fez o convênio. Mas **eu não vejo falar disso e dizer que isso aqui é o desdobramento de uma política de equidade de gênero que a companhia vem buscando espaço para permitir que as mulheres tenham blá, blá, blá** (E3).*

Duas das entrevistadas acima apontaram para o fato de que a falta de divulgação do programa pode impedir que se faça um “link” entre as ações desenvolvidas na companhia voltadas para um melhor equilíbrio da situação de homens e mulheres na empresa e a existência desse programa. Assim, E1 e E2 afirmaram:

*Agora, eu acho que o importante, o mais importante desse trabalho todo, é que a força de trabalho comece a entender o que é a questão de gênero, comece a entender e a ver... Que você teve agora a licença maternidade de seis meses estendida, que é uma das ações que fazem parte do programa, quando você tem a sala de amamentação e isso tem a ver com... entendeu? As pessoas não fazem esse link. Eu acho que as pessoas não **conseguem entender quais são as conquistas que são feitas em relação ao tema** (E1).*

*Engraçado que a impressão que eu tenho é que não está só no papel. Como é uma ação corporativa, as vezes a gente não percebe o desdobramento assim... não é no dia-a-dia porque... ela está permeando, ela permeia. **Eu sinto que essa política vem meio que permeando as áreas da empresa, mas a gente não vê o link efetivo de uma ação com a política.** Eu não percebo assim que hoje alguém está dizendo assim: olha, na reunião de diretoria... eu estou dando um exemplo assim absurdo... mas, por exemplo, na reunião de diretoria ficou decidido que a questão da licença maternidade, que a Petrobras fez o convênio para que as mulheres possam ter os seis meses de licença aqui na Petrobras (E2).*

O interessante a ser observado é que as entrevistadas não se colocam necessariamente contra a existência de um programa que trate das possíveis diferenças entre homens e mulheres na empresa, porém frisam haver um certo limite nas propostas que uma ação como essa pode envolver. A idéia de cotas que beneficiem as mulheres

dentro da Petrobras foi trazida por algumas entrevistadas como um exemplo dessa limitação. Enquanto E1 não acredita que a existência de cotas possa superar um possível desequilíbrio na ascensão de homens e mulheres na empresa porque muitas mulheres não têm perfil e não almejam posições mais elevadas, E2, também pensando acerca da questão da ascensão, acha que as cotas até poderiam ajudar no sentido de que se lembre das mulheres na hora de preencher as funções, mas podem também gerar perda de qualidade no corpo funcional e E3 acredita ser necessário tomar cuidado com isso, enaltecendo o que já existe, vendo o que tem de específico para a mulher. O interessante a ser observado na fala das entrevistadas no que diz respeito a essa questão é a identificação da idéia de ação afirmativa com o modelo de políticas compensatórias que se dá através do sistema de cotas. Na verdade, nossas entrevistadas evidenciaram uma rejeição ao sistema de cotas, uma vez que parecem entendê-lo mais como gerador de outras formas de desequilíbrio. Talvez a relação estabelecida com o sistema de cotas tenha ocorrido porque foi proposta uma discussão sobre o programa Pró-Equidade de Gênero que remete mais à noção veiculada nas ações compensatórias. Como ressalta Olgiati (2000), as ações compensatórias são aquelas que buscam, entre outras coisas, superar as “condições , a distribuição e a organização do trabalho” que produzem efeitos perversos no que diz respeito ao sexo, sobretudo no que concerne à ascensão na carreira e a diferença em termos de remuneração, aspectos estes bem parecidos com o que é proposto pelo programa em questão. Assim, nossas entrevistadas afirmaram:

*Fazer política de ir mais mulheres para a diretoria da Petrobras, por exemplo, eu acho que é uma coisa que não dá certo porque eu acho que tem mulheres com perfil que queiram estar nessa posição. São poucas as mulheres que tem esse perfil (E1).*

*Culturalmente você vai pensa mais em homens como opção. Se tem algum programa, algum programa que dissesse: Seria bom ter mulher, que ia ficar mais... Não é privilegiar as mulheres, mais é você ficar mais consciente que você deve dar igualdade de condições. Esses programas ajudam com que as mulheres sejam lembradas na hora das promoções para os cargos gerencias. Então tipo... Eu não penso em uma outra forma...: “Ah, agora vamos revolucionar ou botar cotas...” Não gosto de cota. Eu acho que até tem cota, acho que esse programa estabelece algumas cotas. Mas acho que cota não é legal. Ai começa: “eu vou preencher como uma pessoa não tão bem preparada só porque eu tenho uma cota.” Ai também não vale (E2).*

*Eu quis dizer o seguinte: depende muito do que seja. **Você tem o exemplo dessa cota. Já pensou: “Ah, o seu setor deve ter tantas mulheres...” A gente tem que tomar cuidado com isso, tem que saber chegar. Você pode chegar enaltecendo o que já existe e que é diferente do que o cara chegar dizendo que tem que ter três técnicas fiscalizando a obra. Isso é diferente. Porque você não vai lá e vê a técnica que está lá, faz as perguntas para ela e vê como é o dia-a-dia dela, aquilo impacta para ela, faz uma matéria, mostra para todo mundo. Ou então, o que eu achei bem pensado, o que a gente tem de específico para a mulher (E3).***

Em outro momento, as entrevistadas até apontam para uma possível dualidade que as políticas afirmativas de gênero poderiam conter. Se, por um lado, as políticas afirmativas são capazes de beneficiar as mulheres, seus principais alvos, por outro, isso poderia trazer novas dificuldades, ou seja, certos benefícios podem se transformar, na verdade, em um problema por afastá-las demais do trabalho ou por esta forma de discriminação contra a mulher se transformar em uma discriminação às avessas. Entretanto, como destaca Pate (2000), tanto a idéia de que as ações afirmativas podem trazer outras formas de prejuízo para as mulheres como a idéia de que elas podem produzir uma discriminação às avessas, conforme apontaram nossas entrevistadas, são mitos que circulam e influenciam a credibilidade das intervenções. As falas de E1 e E5 a seguir exemplificam tal questão:

*Eu acho que beneficia mais as mulheres. Mas eu acho que **ao mesmo tempo que ele beneficia ele traz um problema porque a mulher ao invés de ficar cinco meses fora, passa a ficar sete meses, né. Que é os seis meses mais um mês de férias (E1).***

*Então eu acho que criar um programa para o desenvolvimento da mulher dentro da Petrobras... Acho que ela já está inserida. **Quando você cria, aí os homens: “Está vendo, a gente tem que ter cuidado com as mulheres porque elas estão criando um negócio aqui dentro que é para elas.” Aí o negócio é pior no contexto. Agora, você ter no contexto do RH uma observação se está tendo uma discriminação em alguma área, que a pessoa não cresce porque é mulher, aí a empresa tem que observar esse tipo de coisa sim. Porque isso pode acontecer (E5).***

Ainda que a questão de gênero seja um aspecto importante a ser considerado, pudemos observar, de forma mais ou menos explícita na fala de nossas entrevistadas

que esta questão não é vista como fundamental. Assim, segundo E1 e E6, a aplicação deste tipo de ação deve se pautar naquilo que é considerado prioridade dentro da empresa:

***Eu acho que assunto ainda não é prioridade. Eu acho que não. Eu acho que é tocado, bem tocado, quando é possível é feito, mas eu não acho que seja uma prioridade da companhia. Talvez na sede isso seja mais forte, mas nas pontas ainda não é prioridade (E1).***

*Eu acho que é importante alguém da organização, porque ela é enorme, ir trabalhando isso. Até pelo histórico que a empresa tem de ser uma empresa e eminentemente masculina. Então eu acho que essas coisas têm que ser pensadas, têm que ser cuidadas. **Mas eu diria que no âmbito nosso tem uma série de outras coisas que a gente precisa tocar. Por exemplo, assédio moral (ela fala quase sussurrando), eu acho que é uma questão que a gente vem trabalhando muito forte com os gerentes. Tem outras prioridades quando eu digo é nesse sentido (E6).***

Por fim, é possível que as dificuldades associadas à implantação de ações como o Programa Pró-Equidade de Gênero estejam mais associadas à uma visão, por parte das mulheres, de que elas estariam, por si próprias, superando os obstáculos à sua ascensão nas empresas, mudando fortemente vários aspectos importantes que influenciaram, ou ainda influenciam e justificam a implantação de programas para eliminar os processos de desigualdade entre os sexos nas empresas, como era o caso, por exemplo, dos questionamentos feitos à capacidade feminina para executar atividades mais técnicas e de chefia. Assim, sem desprezar ações que possam vir a promover melhorias na condição da mulher trabalhadora, uma maior equidade de gênero estaria sendo alcançada graças, principalmente, a um processo natural já em curso, como destaca E6:

*E com relação a gênero, eu acho que a gente está indo, está caminhando. **A própria vida está fazendo com que as pessoas vão tornando isso uma coisa mais natural (E6).***

## Considerações Finais

Podemos dizer que há uma clara percepção da existência de desigualdades entre os sexos para as mulheres em cargos de chefia na Petrobras, sobretudo no que diz respeito ao mundo do trabalho. É interessante destacar como os discursos da maioria dessas mulheres apontaram para “padrões” de diferenças masculinas e femininas que caracterizariam a atuação social de homens e mulheres. Deste modo, a maternidade para as mulheres, assim como o papel de principal provedor para os homens, ainda ganham destaque na definição das identidades feminina e masculina, respectivamente, e influenciam em suas carreiras profissionais.

Para além dos papéis sociais, foram ressaltadas características específicas de ambos os sexos que, inclusive, atuam decisivamente na determinação das práticas sociais. Para as nossas entrevistadas, se “naturalmente” as mulheres são seres mais sensíveis, subjetivos e aptos ao cuidado do outro, os homens são vistos como mais fortes, objetivos e racionais. Se, outrora, tais diferenças estabeleceram uma separação de espaços e funções para cada sexo, atualmente, as mudanças que têm sido operadas de modo geral e também no campo da gestão das organizações têm possibilitado as mulheres ocupar lugares, antes, quase que exclusivos dos homens, como é o caso das posições de poder. Sem dúvida, para as nossas entrevistadas, as desigualdades entre homens e mulheres estão diminuindo. É desta forma que características como sensibilidade e facilidade de trabalho em equipe, por exemplo, têm sido vistas como um diferencial feminino cada vez mais valorizado no mundo do trabalho e que, conseqüentemente, tem aumentado as chances das mulheres alcançarem melhores colocações, como pode ser visto pela crescente presença feminina em cargos de chefia, conforme afirmaram nossas entrevistadas.

O que se destaca como central na nossa análise é que para as coordenadoras e gerentes que participaram deste estudo as mudanças por elas relatadas no que diz respeito a presença feminina em determinados cargos e funções de chefia, a exemplo da Petrobras, foram relacionadas a mudanças que estariam ocorrendo na sociedade, de modo geral, como é o caso de uma maior presença de mulheres em carreiras técnicas, e não em decorrência de qualquer tipo de ação ou intervenção por parte da empresa. É neste bojo que, segundo elas, a atuação de ações afirmativas específicas fazem pouca ou nenhuma diferença.

Esse estudo objetivou analisar, em especial, a atuação de uma política pública, o Programa Pró-Equidade de Gênero, sobre a disparidade existente entre os sexos no que diz respeito à ocupação de cargos de chefia. Apesar do reconhecimento da necessidade de correção de problemas específicos relacionados à condição feminina dentro da Petrobras, assim como em outras empresas, as entrevistadas demonstraram conhecer muito pouco sobre o programa aqui destacado. Na verdade, na Petrobras parece prevalecer a idéia de ações mais relacionadas ao reconhecimento e ao respeito à diversidade, de modo geral, do que a aspectos mais específicos, como é o caso da questão de gênero. Isto parece ter fundamento, uma vez que todos os programas sociais existentes na organização vêm sendo realmente tratados a partir da perspectiva da diversidade.

Os discursos das entrevistadas revelaram haver pouca divulgação das ações do Programa Pró-Equidade de Gênero na Petrobras. O que se evidenciou, através da fala das entrevistadas, é que algumas ações implementadas através do Programa, inclusive, não são relacionadas a ele. Esta questão foi trazida pelas próprias coordenadoras e gerentes que disseram não haver um “link” entre as mudanças operadas e a implantação deste programa na empresa. Isto nos suscitou o seguinte questionamento: Mesmo que para a Petrobras seja um interesse ou estratégia promover, principalmente, o respeito à diversidade dentro da empresa, será que diluir todos os assuntos específicos dentro de uma perspectiva mais ampla como essa não tiraria o foco de assuntos que continuam tendo sua dimensão específica?

Por exemplo, a questão da conciliação entre família e trabalho surgiu para as nossas entrevistadas como uma tensão latente na vida das mulheres, de modo geral, mas, sobretudo, para as mulheres em cargos de chefia, conforme elas relataram a partir de suas próprias experiências. A relevância dessa questão na vida das mulheres é percebida como uma das mais importantes atualmente, inclusive, já é objeto de recomendação de inúmeras políticas. Na Petrobras, algumas ações foram empreendidas na tentativa de atender cada vez mais as necessidades femininas, a exemplo do aumento da licença maternidade para seis meses. Entretanto, conforme afirmaram nossas entrevistadas, apesar do aspecto positivo de poder ficar mais tempo com o filho recém-nascido, isso pode significar uma ameaça a carreira profissional das mulheres na medida em que as afaste por mais tempo do trabalho. Uma questão como essa nos leva a uma outra pergunta: Até que ponto as ações empreendidas através da atuação de políticas afirmativas, como é o caso do programa Pró-Equidade de Gênero, está sendo fruto das

demandas reais das mulheres? O que programas como este estão estendo como desigualdade? Não obstante, os discursos de nossas entrevistadas revelaram que as mudanças que se espera que venham a ocorrer na condição da mulher devem decorrer de transformações “naturais” da própria sociedade.

Para finalizar, podemos afirmar que, no que diz respeito às percepções das desigualdades de gênero, parece que se acredita muito mais em transformações decorrentes de processos sociais mais amplos do que de ações pontuais, inclusive governamentais, como é o caso do Programa por nós analisado.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Abramo, Laís (1998). *A Situação da Mulher no Mercado de Trabalho Latino-americano* In: Textos para Debate Internacional Cadernos CUT, n.11, São Paulo.

Abramo, Laís (2000). *A Situação da Mulher Latino-Americana* In: Cappellin, P.; Delgado, D. & Soares, V. (Org.) *Mulher e Trabalho – Experiências de Ação afirmativa*. Ed. Boitempo, São Paulo.

Aparício, Ingrid; Mello, Kelli; Oliveira, Priscila & Calvosa, Marcelo (2009) *Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas Organizações* Revista Cadernos de Administração, v.1, pp. 130-148.

Arnaud-Due, Nicole (1991). *As Contradições do Direito* In: A História das Mulheres no Ocidente – Século XX , V.5 Ed. EBRADIL, São Paulo.

Badinter, Elisabeth (1986). *Um é o Outro: relação entre homens e mulheres* Ed. Nova Fronteira, Rio de Janeiro.

Bauman, Zygmunt (2005). *Identidade* Ed. Jorge Zahar, Rio de Janeiro.

Beauvoir, Simone (1980). *O Segundo Sexo* V.1 Ed. Nova Fronteira, Rio de Janeiro.

Borsa, Juliane Callegaro & Feil, Cristiane Friedrich (2008) *O papel da mulher no contexto Familiar: uma breve reflexão* Portal dos Psicólogos em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0419.pdf>

Bourdieu, Pierre (1999). *A Dominação Masculina* Ed. Bertrand, Rio de Janeiro.

Bruschini, Cristina & Lombardi, Maria Rosa (2007). *Trabalho, educação e rendimentos das mulheres no Brasil* In: Hirata, H. & Segnini, L. (Org) *Organização, Trabalho e Gênero*. Ed. SENAC, São Paulo.

Bruschini, Cristina & Puppim, Andréa Brandão (2004). *Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX* Cadernos de Pesquisa, V.34, nº121, pp. 105-138.

Buarque de Hollanda, Heloisa (1994) *Introdução – Feminismo em tempos pós-modernos* In: Buarque de Hollanda, H. (Org.) *Tendências e Impasses – O Feminismo como crítica da cultura*. Ed. Rocco, Rio de Janeiro.

Butler, Judith (2008). *Problemas de Gênero: Feminismo e Subversão da Identidade* Ed. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.

Cappellin, Paola (2007a). *Política de Igualdade de Oportunidades. Interpelando as grandes empresas no Brasil* Seminário Internacional Mercado de Trabalho e Gênero Comparações Internacionais Brasil-França-Europa.

\_\_\_\_\_ (2007b). *O Movimento de Trabalhadores e a Sociedade Brasileira* In: Del Priore, Mary (Org.) *História das Mulheres no Brasil* Contexto São Paulo.

Cappellin, Paola; Delgado, Didice; & Soares, Vera (2000). *Mulheres e Trabalho: experiências de ação afirmativa* Ed. Boitempo, São Paulo.

Carreira, Denise (2001). *Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21* Ed. Cortez, São Paulo.

Castañeda, Marina (2006) *O Machismo Invisível* Ed. A Girafa, São Paulo.

CATHO (2004) *Pesquisa A situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro* em: [http://www.catho.com.br/jcs/imputer\\_view.phtml?id=2709](http://www.catho.com.br/jcs/imputer_view.phtml?id=2709)

Costa, Jurandir Freire (1989). *Ordem Médica e Norma Familiar* 3ª edição, Ed. Graal, Rio de Janeiro.

Deaux, Kay & LaFrance, Marianne (1998). *Gender* In: *The Handbook of Social Psychology* V.2, Ed. McGraw-Hill, New York.

Diogo, Maria Fernanda & Coutinho, Maria Chalfin (2006). *A Dialética da inclusão/exclusão e o Trabalho Feminino* Interações, V.XI, nº21, pp. 121-146.

D'Incao, Maria Ângela (2007). *Mulher e Família Burguesa* In: Del Priore, Mary (Org.) *História das Mulheres no Brasil*. Ed. Contexto, São Paulo.

Fairclough, Norman (2001). *Discurso e Mudança Social* Ed.UnB, Brasília.

Farah, Maria Ferreira Santos (2004). *Gênero e Políticas Públicas* In: *Políticas Públicas e Igualdade de Gênero*, Cadernos da Coord. Especial da Mulher/São Paulo, n.8.

Ferreira, Virgínia (2004). *A Globalização das Políticas de Igualdade entre os sexos – Do Reformismo Social ao Reformismo Estatal* In: *Políticas Públicas e Igualdade de Gênero* Cadernos da Coord. Especial da Mulher/São Paulo, n.8.

Fontenele-Mourão, Tânia (2006) *Mulheres no Topo de Carreira: Flexibilidade e Persistência*. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Brasília.

Fraisse, Geneviève (1991). *Da Destinação ao destino. História Filosófica da Diferença entre os Sexos* In: Duby, George e Perrot, Michelle *A História das Mulheres no Ocidente – Século XX*, V.5 Ed. EBRADIL, São Paulo.

Fraisse, Geneviève & Perrot, Michelle (1991). *Introdução: Ordens e Liberdades* In: Duby, George e Perrot, Michelle *A História das Mulheres no Ocidente – Século XX*, V.5 Ed. EBRADIL, São Paulo.

Fraser, Nancy (2002). *Políticas Feministas na era do reconhecimento: Uma abordagem bidimensional da justiça de gênero* In: Bruschini, Cristina &

Unbehaum, Sandra (org.) *Gênero, Democracia e Sociedade Brasileira*, Ed.34, São Paulo.

Fraser, Nancy (2007). *Reconhecimento sem Ética?* Revista Lua Nova, N.70, pp.101-138.

Góis Jr, Edivaldo & Lavisolo, Hugo (2003) *Descontinuidades e Continuidades do Movimento Higienista no Brasil do Século XX* Revista brasileira de ciência do Esporte, V.25, n.1, pp. 41-54.

Gomes, Amiralva (2005). *O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão* Revista de Gestão USP, V.12, n.3, pp. 1-9.

Guiddens, Anthony (2002). *Modernidade e Identidade* Ed. Jorge Zahar, Rio de Janeiro.

Hall, Stuart (2006). *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade* Ed. DP&A, Rio de Janeiro.

Harvey, David (1992). *Condição Pós-Moderna* Ed. Loyola, Rio de Janeiro.

Hirata, Helena (2002a). *Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar para empresa e sociedade* Ed. Boitempo, São Paulo.

Hirata, Helena (2002b). *Globalização e divisão sexual do trabalho* Cadernos Pagu (17/18), p. 139-156.

Hirata, Helena (2009). *A Precarização e a Divisão Internacional e Sexual do Trabalho* Sociologias, ano 11, n.21, pp. 24-41.

Hirata, Helena & Kergoat, Danièle (2007). *Novas Configurações da Divisão Sexual do Trabalho* Cadernos de Pesquisa, V.37, n. 132, pp. 595-609.

Hirata, Helena & Segnini, Liliana (org) (2007). *Organização, Trabalho e Gênero* Ed. SENAC, São Paulo.

IBGE (2000) *Censo Demográfico* em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/>

IBGE (2008) *Pesquisa Mensal de Emprego* em :

[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_mulher/Suplemento\\_Mulher\\_2008.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_mulher/Suplemento_Mulher_2008.pdf)

IBGE *Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio – PNAD 2001* em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2001/coment2001.shtm>

IBGE *Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio – PNAD 2009* em:

[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1708](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1708)

Informe global com arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales em El trabajo/Oficina Internacional del Trabajo *La hora de La igualdad em El trabajo.*, 2003. em:

<http://www.ilo.org/declaration> ou

[http://www.revistafuturos.info/download/download11/igualdad\\_trab.pdf](http://www.revistafuturos.info/download/download11/igualdad_trab.pdf)

Instituto ETHOS/ Ibope (2008) *Pesquisa Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e sua Ações Afirmativas 2007* em:

[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/295/aprenda\\_mais/publicacoes/publicacoes.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/295/aprenda_mais/publicacoes/publicacoes.aspx)

Instituto ETHOS (2000) *Manual Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade* em:

[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manual\\_diversidade.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_diversidade.pdf)

Kergoat, Danièle (1996). *Relações Sociais de Sexo e Divisão Sexual do Trabalho* In: Lopes, M.J.; Meyer, D.E. & Waldow, V. (Org.) *Gênero e Saúde* Ed. Artes Médicas, Porto Alegre.

Lagrave, Rose-Marie (1991). *Uma Emancipação sob Tutela – Educação e Trabalho das Mulheres no século XX* In: Duby, George e Perrot, Michelle *A História das Mulheres no Ocidente – Século XX*, V.5 Ed. EBRADIL, São Paulo.

Laurettis, Teresa (1994). *A Tecnologia do Gênero* In: Buarque de Hollanda, H (Org.) *Tendências e Impasses – O feminismo como crítica da cultura* Ed. Rocco, Rio de Janeiro.

Lavinas, Lena (1996). *As mulheres no universo da pobreza: o caso brasileiro* Revista Estudos Feministas, v. 4, nº 2, p. 464-479.

Leone, Eugenia Trancoso & Baltar, Paulo (2006). *Diferenças de rendimentos do trabalho entre homens e mulheres com educação superior nas metrópoles* Revista brasileira de estudos populacionais, V.23, nº2, pp.355-367.

Lobo, Elisabeth Souza (1992). *O Trabalho como linguagem: o gênero do trabalho* In: Costa, A. & Bruschini, C. (Org.) *Uma Questão de Gênero*. Ed. Rosa dos Tempos, Rio de Janeiro.

Louro, Guacira Lopes (1997). *Gênero, Sexualidade e Educação: uma perspectiva pós-estruturalista* Ed.Vozes, Rio de Janeiro.

Löwy, Ilana (2007). *A Ciência como Trabalho: as contribuições de uma história das ciências feminista* In: Hirata, H. & Segnini, L. (Org.) *Organização, Trabalho e Gênero* Ed. SENAC, São Paulo.

MEC/INEP *Censo Educação Superior* em: <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>

Minayo, Maria Cecília de Souza & Gomes, Suely Ferreira Deslandes Romeu (org.) (2007). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade* Ed.Vozes, Rio de Janeiro.

Ministério das relações Exteriores, Ministério da Justiça, Secretaria de Estado dos Direitos da Mulher (2002) *Cedaw: relatório nacional brasileiro: convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher* protocolo facultativo. Brasília. em:

[http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/sepm/publicacoes/index\\_html/45/](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/sepm/publicacoes/index_html/45/)

Moura, Maria Lúcia Seidl; Ferreira, Maria Cristina & Paine, Patrícia Ann (org.) (1998). *Manual de Elaboração de projetos de Pesquisa* EdUERJ, Rio de Janeiro.

Nicholson, Linda (2000). *Interpretando o Gênero* Revista de Estudos Feminista, v. 8, n.2, pp. 8-41.

Nogueira, Conceição (2001). *Um Novo Olhar sobre as Relações Sociais de Gênero - Feminismo e perspectivas críticas na psicologia social* Fundação Calouste Gulbenkian.

Novais, Denise Pasello Valente (2005). *Discriminação da mulher e direito do trabalho: da proteção à promoção da igualdade* Ed. LTr, São Paulo.

Olgianti, Etta (2000). *As Ações Afirmativas na Itália e um Olhar sobre a Europa* In: Cappellin, Paolla; Delgado, Didice. & Soares, Vera. (Org.) *Mulher e Trabalho – Experiências de Ação Afirmativa*. Ed. Boitempo, São Paulo.

OIT (2010) Relatório *As Mulheres no Mercado de Trabalho: Medir os progressos e Identificar os desafios* em: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/---trends/documents/publication/wcms\\_123835.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_123835.pdf)

Pate, Kimberly (2000) Ação Afirmativa nos Estados Unidos In: Cappellin, Paolla; Delgado, Didice. & Soares, Vera. (Org.) *Mulher e Trabalho – Experiências de Ação Afirmativa*. Ed. Boitempo, São Paulo.

Perrot, Michelle (2007). *Minha História das Mulheres* Ed.Contexto, São Paulo.

Petróleo S.A/ Petrobras (2007) *Balanço Social e Ambiental* em:  
<http://www.petrobras.com.br/pt/ouvidoria/>

Puppim de Oliveira, José Antônio (2006). *Desafios de Planejamento em Políticas Públicas: diferentes visões e práticas* RAP-Revista de Administração Pública, v.40(1), pp. 273-288.

Rago, Margareth (2007). *Trabalho Feminino e Sexualidade* In: Del Priore, Mary (Org.) *História das Mulheres no Brasil* Ed. Contexto, São Paulo.

Renesch, John E. (2003) *Liderança para uma nova era*. Ed. Cultrix, São Paulo.

Rocha-Coutinho, Maria Lúcia (1994) *Tecendo por trás dos Panos: a mulher brasileira nas relações familiares* Ed. Rocco, Rio de Janeiro.

Rocha-Coutinho, Maria Lúcia (2006). *A narrativa Oral, a análise de discurso e os estudos de gênero* Revista de Psicologia, 1(11), pp. 65-69.

Rocha-Coutinho, Maria Lúcia & Rocha Coutinho, Rodrigo (2011) *Mulheres Brasileiras em posição de Liderança – Novas perspectivas para antigos desafios* Revista Economia Global e Gestão v.16, n.1, pp. 61-79.

Rosa, Rodrigo de Moraes (2003) *A Diferença que faz Diferença* Revista Habitus, v.1, n.1, pp.1-7.

Saraiva, Luiz Alex Silva & Irigaray, Hélio Arthur dos Reis (2009) *Política de Diversidade nas Organizações: Uma questão de Discurso?* Revista de Administração de Empresas (RAE) v.49, n.3, pp.337-348.

Scott, Joan (1990). *Gênero: Uma Categoria Útil para a Análise Histórica* Revista Educação & Realidade, v. 15, n. 2.



Scott, Joan (1991) *A Mulher Trabalhadora* In: Duby, George & Perrot, Michelle *História das Mulheres no Ocidente - Séc. XIX* V.4, Ed. Afrontamento, Porto.

Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (2006) *Balanço do Programa Pró-Equidade de Gênero – 1ª Edição* Práticas de equidade de gênero tecendo a política de igualdade de oportunidades no mundo do trabalho, Brasília.

em: [http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/sepm/publicacoes/](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/sepm/publicacoes/)

Segnini, Liliana (1988). *A Liturgia do Poder, Trabalho e Disciplina* Ed. EDUC, São Paulo.

Sorj, Bila (1992) *O Feminino como Metáfora da Natureza*. Revista Estudos Feministas. CIEC/ECO/UFRJ, n<sup>o</sup> 0, pp. 140-150.

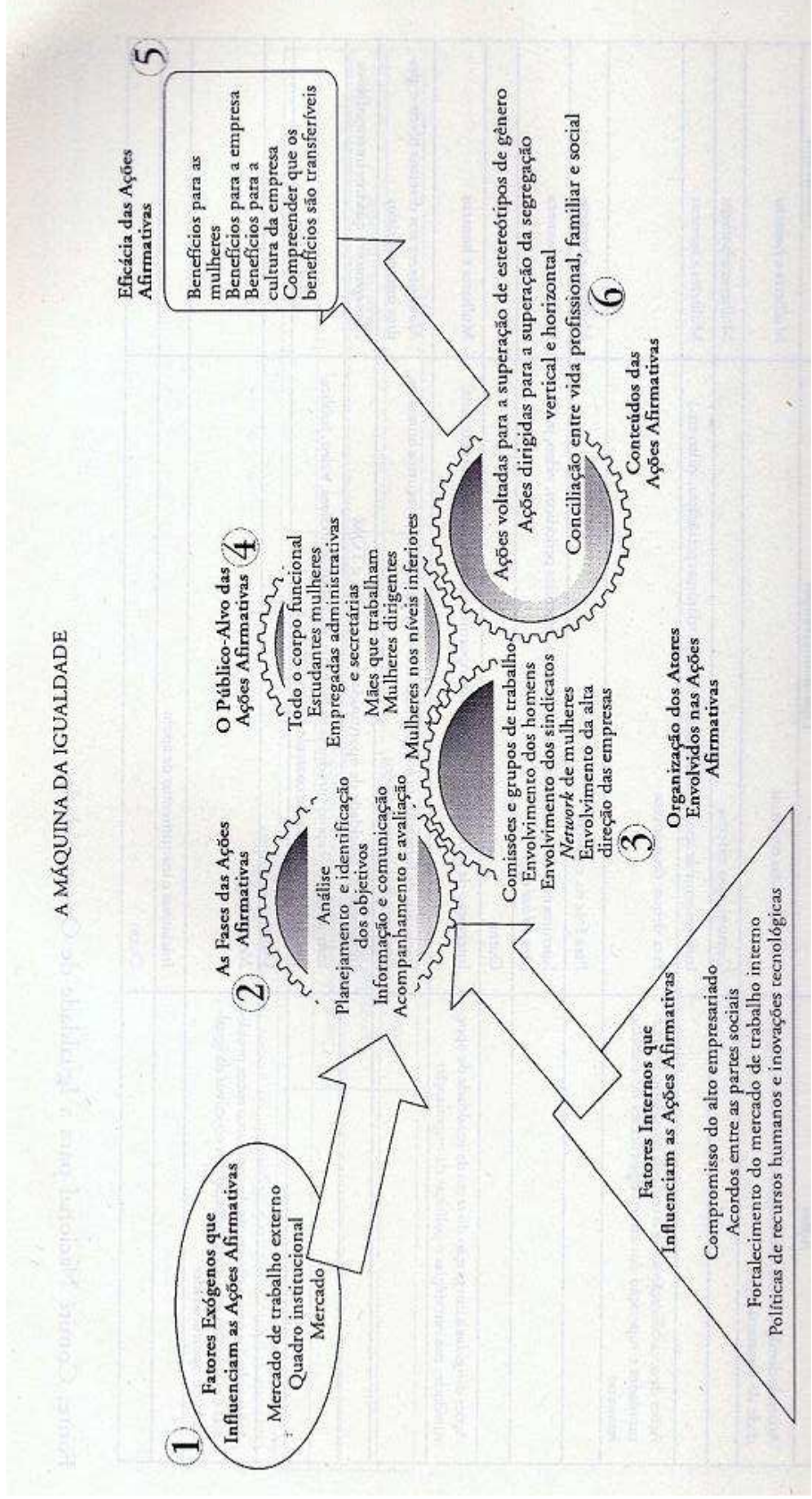
Sorj, Bila (2000). *Sociologia e Trabalho: mutações, encontros e desencontros* RBCS, V.15, n<sup>o</sup> 43, pp. 25-34.

Sorj, Bila (2004). *Trabalho remunerado e não-remunerado* In: Venturi, G.; Recaman, M. & Oliveira, S. (Org.) *A mulher brasileira nos espaços público e privado* Ed. Perseu Abramo, São Paulo.

Thébaud, Françoise (1991). *A grande guerra – o triunfo da divisão sexual* In: Duby, George e Perrot, Michelle *A História das Mulheres no Ocidente – Século XX*, V.5 Ed. EBRADIL, São Paulo.

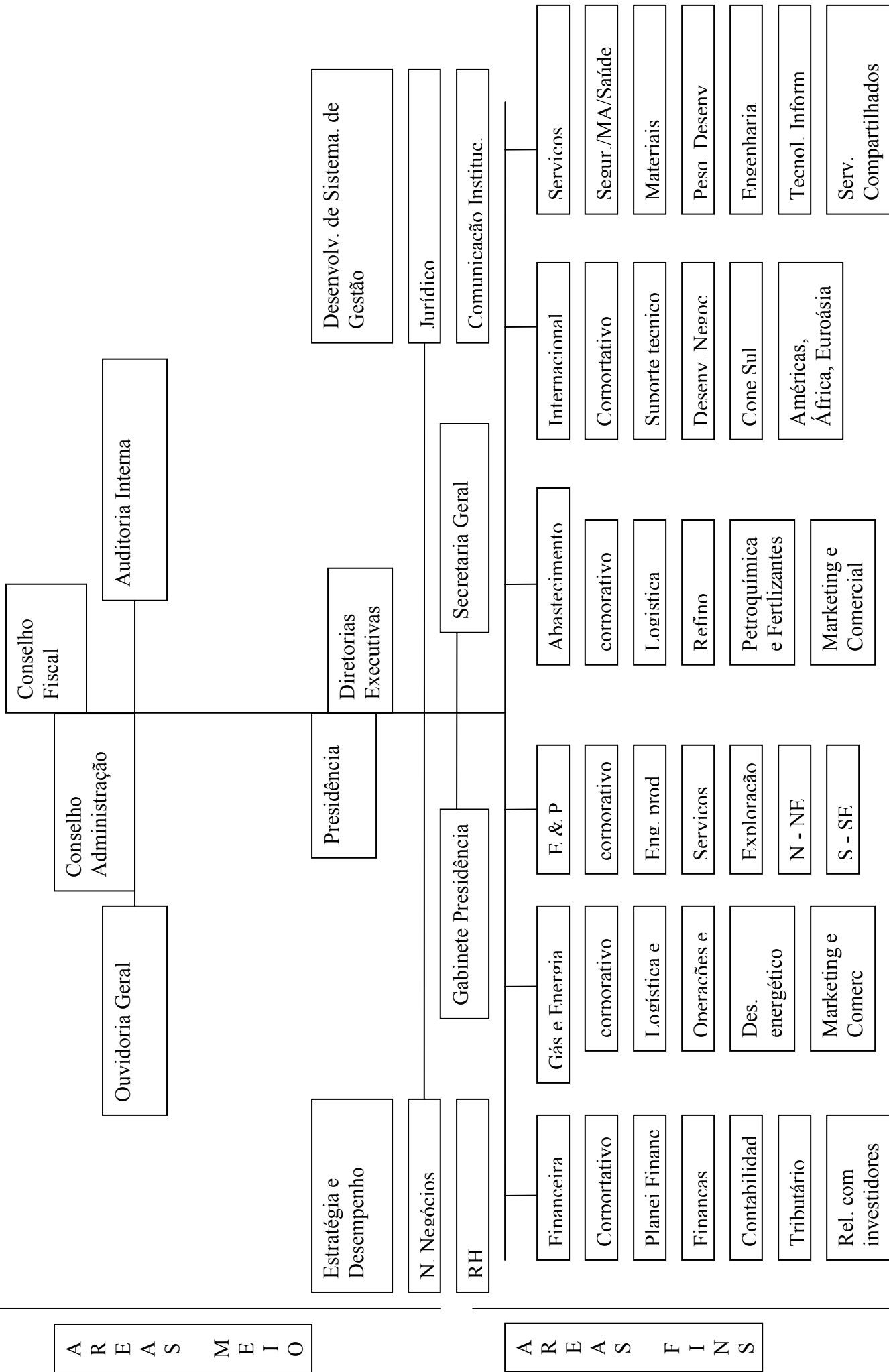
Yanoullas, Silvia Cristina (2002). *Dossiê: Políticas Públicas e Relações de Gênero no Mercado de Trabalho* CFEMEA/FIG/CIDA, Brasília.

Anexo 1 – A Máquina da Igualdade



Fonte: Olgiati, Etta Ações Afirmativas na Itália In: Cappellin, P, Delgado, D. & Soares, V. (2000) *Mulher e Trabalho – Experiências de Ação Afirmativa*, p.84.

Anexo 2 - Organograma Petrobras



A R E A S M E I O

A R E A S F I N S

### Anexo 3 – Roteiro de Entrevista

#### PESQUISA GÊNERO E TRABALHO

#### O PROGRAMA PRO-EQUIDADE DE GÊNERO E MULHERES EM FUNÇÃO DE CHEFIA NA PETROBRAS

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. O QUE É SER MULHER?
2. O QUE É SER HOMEM?
3. PARA VOCÊ, QUAL O PAPEL DO TRABALHO NA VIDA DE UMA PESSOA?
4. QUAL O PAPEL DO TRABALHO NA SUA VIDA?
5. COMO SE DEU A SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL?
6. O QUE VOCÊ ACHA DA PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO?
7. VOCÊ ACHA QUE É DIFERENTE A PARTICIPAÇÃO DE HOMENS E MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO? POR QUE?
8. VOCÊ ACHA QUE A MULHER TEM AS MESMAS CHANCES DE ALCANÇAR UMA FUNÇÃO DE CHEFIA? POR QUE?
9. QUAIS AS CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS PARA UMA MULHER ALCANÇAR UMA FUNÇÃO DE CHEFIA?
10. QUAIS AS CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS PARA UM HOMEM ALCANÇAR UMA FUNÇÃO DE CHEFIA?
11. COMO VOCÊ ACHA QUE AS PESSOAS VÊM UMA MULHER OCUPANDO UMA FUNÇÃO DE CHEFIA?
12. COMO VOCÊ VÊ A MULHER OCUPANDO UMA FUNÇÃO DE CHEFIA?
13. VOCÊ ACHA QUE A MULHER É MAIS EXIGIDA DO QUE O HOMEM QUANDO ELA OCUPA UMA FUNÇÃO DE CHEFIA?
14. COMO VOCÊ SE VÊ OCUPANDO UMA FUNÇÃO DE CHEFIA?
15. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ ESTÁ NA PETROBRAS?
16. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ OCUPA A FUNÇÃO DE CHEFIA?

17. ALGUMA COISA MUDOU DEPOIS QUE VOCÊ PASSOU A OCUPAR A FUNÇÃO DE CHEFIA?
18. COMO É A SUA RELAÇÃO COM SEUS SUBORDINADOS E SUBORDINADAS?
19. COMO VOCÊ ACHA QUE É VISTA PELOS SEUS SUBORDINADOS E SUBORDINADAS?
20. COMO É A SUA RELAÇÃO COM OS SEUS SUPERIORES?
21. QUAIS OS PONTOS POSITIVOS DE OCUPAR UMA FUNÇÃO DE CHEFIA?
22. QUAIS OS PONTOS NEGATIVOS DE OCUPAR UMA FUNÇÃO DE CHEFIA?
23. O QUE VOCÊ ACHA QUE PODERIA SER FEITO QUANTO A ISSO?
24. VOCÊ CONHECE O PROGRAMA PRO-EQUIDADE DE GÊNERO?
25. O QUE VOCÊ ACHA DESSE PROGRAMA?
26. ESSE PROGRAMA TROUXE ALGUMA MUDANÇA PARA VOCÊ?